

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

## **ESCUELA DE CIENCIAS**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION POR  
COMPETENCIAS SEGÚN EL MÉTODO DE INCIDENTES  
CRÍTICOS APLICADO A PUESTOS OPERATIVOS Y DE  
COORDINACION**

**CASO: CIUDAD COMERCIAL EL BOSQUE**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EMPRESARIAL**

**JHONNY GONZALO MUÑOZ REYES**

**DIRECTOR: MAT. NELSON ALOMOTO**

**2.007**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Jhonny Gonzalo Muñoz Reyes, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Jhonny Gonzalo Muñoz Reyes  
CI 100252922-8

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Jhonny Gonzalo Muñoz Reyes, bajo mi supervisión.

Mat. Nelson Alomoto  
**DIRECTOR DE PROYECTO**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a mi mamá, por confiar intensamente en que llegaré a ser un gran profesional. Sé que no la voy a defraudar.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y a mi familia, por ser quienes me iluminan, me apoyan, quienes han permitido que pueda confiar en mí mismo para vencer en cada batalla presentada, y sobre todo, son quienes me hacen sentir realmente amado.

## RESUMEN EJECUTIVO

Ciudad Comercial El Bosque es una empresa constituida desde hace 24 años atrás como el primer centro comercial de la ciudad de Quito, tiempo en el cual se proyectó como uno de los mejores en Sudamérica. Con el apareamiento de varios centros muy competitivos dentro del mercado, y ante un pasado descuido en la dirección estratégica de la empresa, el crecimiento de El Bosque se estancó, iniciando incluso su época de declive a finales de los años 90. Pero a partir del año 2002, su administración se comprometió con el reposicionamiento comercial de este centro, logrando en el año 2005 ganar el primer puesto en un concurso nacional realizado por la revista "OB" a la "mejor estrategia de marketing". Desde entonces se ha continuado implementando filosofías y estrategias de trabajo actuales que le permitan crecer como una efectiva organización.

En vista de este afán de cumplir con una mejora continua, se ha diseñado un modelo de gestión de personal por competencias, el cual, en una primera etapa, se aplica al personal operativo y sus respectivos coordinadores dentro de la empresa.

El objetivo de este modelo es potenciar continuamente la capacidad intelectual y humana que poseen los trabajadores, como estrategia esencial para obtener mejora en los servicios que ofrece la administración de El Bosque y la consiguiente consecución de sus metas organizacionales.

Este modelo de competencias, no requiere mayor inversión económica, sino más bien el compromiso y una mejor planificación en el tiempo de los líderes que están a cargo de su ejecución. Solo así se podrá cumplir acertadamente cada uno de los procesos propuestos en el plan de desarrollo presentado en este trabajo.

Debido a que este modelo impulsa el desarrollo personal y profesional de cada trabajador, su éxito se evidencia en el mediano plazo, ya que cada colaborador se siente motivado porque está consciente que la superación de la empresa, se debe a su superación personal, por la cual sus líderes están trabajando día a día.

## CONTENIDO

<b><u>CAPITULO 1.</u> INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b><u>CAPÍTULO 2.</u> MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 LA ADMINISTRACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>5</b>
2.2.1 CONCEPTO Y FINALIDAD .....	5
2.2.2 ANTECEDENTES Y DIRECCIONAMIENTO .....	5
<b>2.3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....</b>	<b>7</b>
<b>2.4 GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....</b>	<b>8</b>
2.4.1 ANTECEDENTES DE LAS COMPETENCIAS .....	9
2.4.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE COMPETENCIAS .....	11
2.4.3 OBJETIVO DE LA APLICACIÓN DE COMPETENCIAS .....	12
2.4.4 COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS .....	13
2.4.4.1 Modelo de Iceberg .....	15
2.4.5 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	17
2.4.5.1 Competencias Diferenciadoras.....	17
2.4.5.2 Competencias Umbral o Esenciales.....	17
2.4.6 GRADOS DE COMPETENCIAS.....	18
2.4.7 PROCESO GENERAL PARA DETERMINAR COMPETENCIAS.....	19
2.4.8 ENFOQUES PARA GENERAR MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	20
2.4.8.1 Enfoque Cascada.....	20
2.4.8.2 Enfoque Burbuja.....	20
2.4.9 METODOS PARA DISEÑAR MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	21
2.4.9.1 Método: Modelo de Perfiles de Competencias “MPC”.....	21
2.4.9.2 Método de Incidentes Críticos de Mc Clelland.....	25
2.4.10 ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS.....	29
2.4.10.1 Ventajas.....	30
2.4.10.2 Características.....	30
2.4.10.3 Desarrollo.....	31
2.4.11 DESARROLLO DE COMPETENCIAS.....	32
2.4.11.1 El Plan de Desarrollo .....	33
2.4.11.2 Competencias Poseídas Vs Desarrollables .....	35
2.4.12 INFLUENCIAS DE LAS COMPETENCIAS EN LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS.....	36
2.4.12.1 Reclutamiento y Selección.....	37
2.4.12.2 Capacitación y Entrenamiento.....	38
2.4.12.3 Evaluación de Desempeño.....	42

2.4.12.4 Plan de carrera.....	44
2.4.12.5 Compensaciones.....	45
2.4.13 EL MUESTREO ESTADÍSTICO.....	47
2.4.13.1 Concepto.....	47
2.4.13.2 El Muestreo No Probabilístico.....	47
2.4.13.3 El Muestreo Probabilístico.....	48
<b><u>CAPITULO 3. MODELO DE COMPETENCIAS.....</u></b>	<b>50</b>
<b>3.1 REFERENCIAS ORGANIZACIONALES DE CIUDAD COMERCIAL EL BOSQUE.....</b>	<b>50</b>
3.1.1 MISIÓN.....	50
3.1.2 VISIÓN.....	50
3.1.3 CADENA DE VALOR.....	50
3.1.4 ESTRUCTURA.....	52
3.1.5 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	54
<b>3.2 IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO DE IMPLANTAR EL MODELO DE GESTIÓN.....</b>	<b>54</b>
<b>3.3 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA DISEÑAR EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....</b>	<b>55</b>
3.3.1 ESTABLECIMIENTO DE LOS CRITERIOS DE DESEMPEÑO.....	56
3.3.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DE ESTUDIO.....	65
3.3.3 ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS.....	67
3.3.4 VALIDACIÓN, ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.....	69
3.3.4.1 Validación de Información.....	69
3.3.4.2 Análisis de Información.....	73
3.3.4.3 Definición de Competencias .....	88
<b><u>CAPITULO 4. PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS.....</u></b>	<b>98</b>
<b>4.1 SELECCIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>99</b>
<b>4.2 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.....</b>	<b>101</b>
4.2.1 MÉTODOS FUERA DEL TRABAJO .....	101
4.2.2 MÉTODOS DENTRO DEL TRABAJO.....	105
<b>4.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....</b>	<b>110</b>
4.3.1 EVALUACIÓN POR RESULTADOS.....	111
4.3.2 EVALUACIÓN POR COMPORTAMIENTOS.....	114
4.3.3 REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN.....	121
<b>4.4 REMUNERACIONES Y BENEFICIOS.....</b>	<b>123</b>
4.4.1 PLAN DE INCENTIVOS PARA LOS TRABAJADORES DEL ÁREA OPERATIVA DE CIUDAD COMERCIAL EL BOSQUE .....	123
4.4.1.1 Introducción.....	123
4.4.1.2 Objetivos.....	124

4.4.1.3 Criterios para la Ejecución del Plan.....	125
4.4.1.4 Políticas Generales.....	125
4.4.1.5 Acciones a Premiar Enfocadas en las Competencias.....	126
4.4.1.6 Estrategias Aplicadas para Reconocer o Premiar.....	129
<b><u>CAPITULO 5. CONCLUSIONES</u></b> .....	134
<b><u>CAPITULO 6. RECOMENDACIONES</u></b> .....	136
<b><u>CAPITULO 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u></b> .....	138
7.1 LIBROS .....	137
7.2 CURSOS Y SEMINARIOS .....	139
7.3 OTROS .....	139
<b>ANEXOS</b> .....	140

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. Grado de Modificabilidad de Competencias .....	17
CUADRO 2. Guía de Descripción de Puestos de Trabajo .....	57
CUADRO 3. Competencias Totales Personal Operativo .....	79
CUADRO 4. Competencias Diferenciales Personal Operativo .....	79
CUADRO 5. Competencias Totales Personal de Coordinación .....	84
CUADRO 6. Competencias Diferenciales Personal de Coordinación .....	84
CUADRO 7. Definición de Competencias.....	89
CUADRO 8. Programación de Cursos para el Personal.....	102
CUADRO 9. Formato de Evaluación por Resultados .....	112
CUADRO 10. Formato de Evaluación por Comportamientos .....	115

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Modelo Iceberg .....	16
GRÁFICO 2. Cadena de Valor Ciudad Comercial El Bosque .....	51
GRÁFICO 3. Organigrama de Ciudad Comercial El Bosque .....	53
GRÁFICO 4. Competencias Totales Personal Operativo .....	80
GRÁFICO 5. Competencias Diferenciales Personal Operativo .....	81
GRÁFICO 6. Competencias Totales Personal de Coordinación .....	85
GRÁFICO 7. Competencias Diferenciales Personal de Coordinación .....	86

## ÍNDICE DE MATRICES

MATRIZ 1. Competencias por Trabajadores .....	74
MATRIZ 2. Calificación de Competencias por Trabajador .....	121

## 1. INTRODUCCIÓN

La globalización de las operaciones, la competitividad en el mercado, la búsqueda de la satisfacción del cliente, las continuas mejoras tecnológicas, etc. impulsan el cambio de enfoques respecto a la administración, sobre todo en lo referente a la gestión del talento humano, como alternativa primordial para hacer frente a esta serie de avances en la humanidad.

Ahora es preciso concordar las estrategias organizacionales con los atributos del recurso humano para la consecución de metas y objetivos empresariales. Es decir, se vuelve imprescindible optimizar las capacidades del personal, reorientando en unos casos y capacitando en otros, con la finalidad de volverlas acordes con los fines de cada organización, los cuales no son fáciles de alcanzar sin la correcta cualificación del personal.

Es así como varias políticas en las empresas están cambiando. Los trabajadores ya no son valorados solo por su preparación académica y experiencia, sino por la forma de manejarse a sí mismos y a los demás. Esto permite conocer quién será contratado, a quién se retiene, a quién se asciende y a quienes no. Estas políticas reflejan el hecho de que la preparación académica no tiene la misma relevancia que antes, sino que se atiende a ciertas cualidades personales como la iniciativa, el dinamismo, el trabajo en grupo, la orientación al cliente, etc.<sup>1</sup>

A finales de los años 60, como inicio de esta etapa empresarial dedicada a la potenciación del talento humano como estrategia competitiva, se origina el estudio formal sobre las *Competencias* y las alternativas para desarrollarlas. Con el paso del tiempo, y con más intensidad en estos últimos años, se ha indagado sobre el beneficio que significaría desarrollar un modelo de gestión de talento humano basado en competencias. Los resultados han sido alentadores porque, además de constatar mejoras en la productividad de los negocios, se ha observado mayor

---

<sup>1</sup> ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", Editorial Granica, Buenos Aires, 2006

motivación en los colaboradores, ya que con este modelo uno de los objetivos del departamento de Recursos Humanos es incentivar la superación personal de los trabajadores y así desarrollar competencias grupales para alcanzar metas a nivel de toda la organización.

Por todo esto, en el contexto actual de toda empresa surge la necesidad de establecer el nivel de competencias de sus trabajadores, y así crear un modelo de gestión para el desarrollo organizacional.

Cuando se analiza el comportamiento de las personas en el trabajo, la percepción que podemos tener es que la gente actúa de forma distinta y obtiene resultados muy desiguales, por lo que pretender estandarizar esos resultados sería una labor difícil y desafiante. Sin embargo, cuando nos fijamos en aquellas personas que obtienen resultados excelentes y observamos que algunas de las cosas que hacen se deben a acciones que practican de forma similar, concluimos que sí existen conductas que permiten mejores resultados en el trabajo. Estas pautas de comportamiento o acciones son una referente base para despertar el interés en estudiar las competencias.<sup>2</sup>

En la presente tesis se abarcará una breve presentación sobre las bases de la administración y la gestión de recursos humanos, para luego estudiar con mayor profundidad la creación de un modelo de gestión por competencias aplicado al personal operativo y sus supervisores inmediatos en una empresa nacional, como paso previo a la implantación de dicho modelo en todos los niveles de la organización.

El método aplicado para este estudio es la “Entrevista de Incidentes Críticos”, con la cual se definirán cuáles son las competencias que diferencian a los trabajadores exitosos de los de rendimiento normal en la empresa, y así establecer un plan de desarrollo para potenciar dichas competencias diferenciadoras en el personal objeto del estudio.

---

<sup>2</sup> DIRUBE, José Luis, “Un Modelo de Gestión por Competencias”, Gestión 2000, España, 2004

Un modelo de gestión de competencias bien diseñado, es un verdadero sistema de ganar – ganar, ya que por un lado permitirá el cumplimiento de los objetivos empresariales, y por otro, ubicará a las personas en los puestos para los cuales están mejor capacitadas. Además su plan de desarrollo marcará una gran contribución a los planes de mejora continua de la organización.

## **2. MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1 LA ADMINISTRACIÓN**

El ser humano, al buscar satisfacer sus necesidades en la sociedad, descubre que requeriría el mejoramiento de una serie de funciones que él solo no podría realizar, o bien, lo lograría con más imperfecciones. Esto se puede apreciar, dentro de la industria moderna, al observar la casi milagrosa capacidad del trabajo humano en serie, pues al conseguir la unión de varios miles de personas debidamente organizadas y dirigidas, alcanzan a producir no el número de unidades sumadas que cada uno de ellos podría producir, sino un número mucho mayor.

Precisamente el lograr que ese grupo de personas estén bien organizadas para mejorar su producción origina el fenómeno administrativo, pues éste se da donde quiera que existe un organismo social con la necesidad de obtener una coordinación sistemática de sus procesos para alcanzar un fin común.

Entonces se puede definir a la administración como la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa<sup>3</sup>.

Es imprescindible que quien realiza por sí mismo una función no merece ser llamado “administrador”; pero desde el momento en que delega a otros determinadas funciones, siempre que estas funciones se realicen en un organismo social, comienza a recibir el nombre de administrador.

Los Administradores son encargados de planificar, organizar, dirigir y controlar cada proceso efectuado en la empresa, con el fin de llevarla por el camino acertado a la consecución de objetivos propuestos.

---

<sup>3</sup> REYES, Agustín, “Administración de Empresas Teoría y Práctica. I Parte”, Editorial Limusa, México, 1997, pag 26y27

Se afirma que una empresa combina recursos humanos (personas) y materiales (cosas). Estos recursos son indispensables y no se puede prescindir ni de unos ni de otros. Pero el papel que tienen es muy diferente. Las cosas son elementos pasivos ya que carecen de inteligencia y libertad. Las personas, por el contrario, son activas en el desarrollo de las funciones: se dirigen a sí mismas, dirigen a otras personas y dirigen a las cosas. Por esto la administración de cosas no puede ser dada sino a través de la administración de personas, originando la necesidad de gestionar estratégicamente los recursos humanos.

## **2.2 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **2.2.1 CONCEPTO Y FINALIDAD**

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Su fin es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Los recursos humanos cumplirán un papel estratégico dentro de las organizaciones en el siglo XXI, como una disciplina necesaria para las diferentes ramas de la administración.

### **2.2.2 ANTECEDENTES Y DIRECCIONAMIENTO ACTUAL**

A principios del siglo XX, la forma de incorporar y administrar al personal se basaba solamente en la eficacia que tengan las personas en su puesto de trabajo.

Por ejemplo: cuando un aprendiz se incorporaba a una organización ayudaba en las tareas más sencillas y, a medida que progresaba, iba abordando tareas más complejas hasta incluso obtener ascensos.

Con los estudios relacionados con la organización científica del trabajo y el análisis de las tareas, se comprobaba la capacidad del trabajador para llevar a cabo una tarea asignada. La realización de determinados ejercicios que pusieran en evidencia los conocimientos del trabajador para garantizar el correcto desempeño, se convirtió en un procedimiento habitual. Aquí se desarrolló el análisis de tiempos y movimientos utilizados por las personas en la ejecución de sus labores.

Los postulantes de las relaciones humanas pusieron en evidencia que una buena ejecución ante una prueba concreta, en un momento determinado, no garantizaba el éxito de la persona en el puesto, pues los factores sociales no eran tomados en cuenta. Así comenzaron a realizarse pruebas psicométricas que medían aspectos como la sociabilidad, la capacidad de trabajo, la extroversión o la inteligencia general. Se pretendía hacer una previsión, desde el momento de la selección, sobre los resultados que obtendría el trabajador en su puesto de responsabilidad.

Muchas de estas pruebas recibieron la crítica de que eran discriminatorias, pues se habían construido tomando como referencia muestras de personas de raza blanca y religión cristiana, lo cual provocaba que las personas que no formasen parte de este colectivo obtuvieran peores resultados en los procesos de selección<sup>4</sup>.

Con estos antecedentes, la administración de recursos humanos demuestra su evolución y la necesidad que ha tenido en cada etapa de mejorar sus modelos de gestión. Por esto, en los últimos años se ha ido generando una conciencia administrativa vinculada al respeto y apoyo al factor humano dentro del ámbito

---

<sup>4</sup> DIRUBE, José Luis, “Un Modelo de Gestión por Competencias”, Gestión 2000, España, 2004

organizacional<sup>5</sup>. La evolución de los modelos de dirección en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste para pasar a entenderse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones.

La nueva incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas.

La evolución hacia una *gestión estratégica* del Recurso Humano juega un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias, el desarrollo de capacidades y el asumir con entusiasmo el compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor. Todo este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias que logra integrar en los procesos de recursos humanos los conocimientos, experiencia y actitudes de los trabajadores como un valioso aporte al éxito empresarial<sup>6</sup>.

### **2.3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Se la define como la gestión del personal (activos intangibles) el cual, por sus características naturales, es una importante fuente que genera valor para la empresa.

Esta generación de valor es posible mediante la aplicación de procesos relacionados con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento.

---

<sup>5</sup> BARREIROS, Rodrigo, "Salarios. Teoría y Práctica", Edit Universitaria, Ecuador, 2.001, pág 36

<sup>6</sup> ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", Editorial Granica, Buenos Aires, 2.006.

La Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. Se puede concluir que la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos aplicados que permiten que el capital intelectual de una empresa aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades, con el objetivo final de generar ventajas competitivas y mejora continua.<sup>7</sup> Esta teoría motiva la decisión de gerenciar a los trabajadores bajo un modelo que permita potenciarlos de manera integral. Una excelente alternativa es trabajar con base en una gestión por competencias.

## **2.4 GESTION POR COMPETENCIAS**

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas (conocimientos, habilidades y actitudes) que requiere un puesto de trabajo. Además, es una herramienta que permite introducir a las personas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización

Este tipo de gestión crea una estrategia para administrar los recursos humanos de una organización y alinearlos con la estrategia del negocio. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar – ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus colaboradores<sup>8</sup>.

Contar con las personas que posean las características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión de recursos humanos. Este enfoque, deja de percibir los cargos como unidades fijas, destinadas a cumplir solamente responsabilidades funcionales, e intenta transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes de la organización. Para esto se debe poner énfasis de cambio en las características de la persona que ocupa el cargo, y buscar que lo ejecuten de la mejor forma.

---

<sup>7</sup> BONILLA, Luis, “Curso de Administración de Personal por Competencias”, SECAP, Quito, 2.006

<sup>8</sup> ALLES, Martha. “Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias”. Granica, Buenos Aires. 2.006. pag 68.

Por ejemplo, una de las mejores alternativas de averiguar qué se necesita para lograr un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, es estudiando a los individuos que tengan un desempeño sobresaliente en el mismo y analizar qué hacen para lograrlo. Esto quiere decir, realizar una evaluación no del puesto de trabajo, sino de la persona que lo realiza.

Una vez implantado un modelo de competencias, la gestión de recursos humanos debe enfocar todos sus subsistemas bajo este modelo. En esta parte la retención de los colaboradores está estrechamente ligada a la retención de los clientes, además que reduce la rotación de trabajadores, retiene experiencia valiosa, mantiene relaciones con clientes y ahorran costos de reemplazo. A través de este modelo de gestión se deben crear políticas, normas, procedimientos y técnicas estratégicas de administración del recurso humano.

#### **2.4.1 ANTECEDENTES DE LAS COMPETENCIAS**

El Dr. Mc Clelland, de la empresa Mc Ver & Company y profesor de la Universidad de Harvard, a finales de los 60 e inicios de los 70, fue quien impulsó el estudio de las competencias laborales en las personas. En 1973 publicó el estudio "*Testing for Competences Rather Than Intelligence*",<sup>9</sup> en el cual expuso que las empresas no solo deben considerar, como potencial en sus trabajadores, aspectos referentes a conocimientos y habilidades, sino también aquellos que pueden asegurar o predecir un desempeño altamente satisfactorio en un puesto de trabajo, refiriéndose a los sentimientos, creencias, valores, actitudes y comportamientos

Mc Clelland mantenía la convicción de que los tradicionales métodos de selección y evaluación de personal como: test de aptitud y contenido de conocimientos, títulos académicos, méritos e incluso experiencia presentaban, entre algunos

---

<sup>9</sup> DIRUBE, José Luis, "Un Modelo de Gestión por Competencias", Gestión 2000, España, 2004, pag:101

problemas, dificultad para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida de las personas.

En cambio sus estudios se centraban en las cualidades de los individuos, su enfoque se direcciona hacia la evaluación de las competencias, buscando identificar en las personas conductas y características que le permitan mantener un desempeño exitoso en el trabajo, en contraposición al enfoque tradicional que se centraba en los elementos del trabajo, por ejemplo medir el tiempo que utilizaba un empleado al ejecutar una tarea.

Mc Clelland investigó principios con que llevar a cabo una investigación para descubrir unas variables que puedan predecir la actuación en el trabajo. Los principios más importantes son:

- Uso de muestras representativas para comparar personas de éxito en el trabajo con otras de menor rendimiento. De esta manera se podrían identificar características personales de éxito en la vida, y sobre todo en aspectos laborales
- Ver las ideas y conductas operativas de reacción que tengan las personas ante determinados escenarios. Esto se conoce como medir las competencias, donde lo interesante es presentar una situación determinada a la persona analizada, para evaluar lo que piense y haga como reacción, o conocer qué hizo en el pasado ante una situación similar. Esto es diferente al método tradicional de simplemente calificar una respuesta.

Entonces Mc Clelland y Dayley desarrollaron una técnica "Behavioral Event Interview" (BEI) (Entrevista de Incidentes Críticos), la cual sería base para el reconocimiento de las competencias según el método desarrollado por el mismo Mc Clelland.

## 2.4.2 CONCEPTUALIZACION DE COMPETENCIAS

Existen diferentes conceptos sobre competencias elaborados por varios autores, por mencionar algunos se presentan los siguientes:

“Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”<sup>10</sup>

“Las competencias son repertorios de un comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace más eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo, e igualmente es situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”<sup>11</sup>

“Competencias son características fundamentales en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”<sup>12</sup>

Con base a estas y otras definiciones, se concluye *considerar a las competencias como los conocimientos, destrezas, aptitudes, intereses y rasgos de personalidad según los cuales **cada individuo** es diferente y único; y así relacionar las necesidades de los puestos de trabajo con las diferentes actitudes individuales. Todo esto con el objetivo de conocer a la gente y potenciar sus capacidades, no solo profesionales, sino humanas, como medio imprescindible para el desarrollo empresarial.*

“Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen las competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico,

---

<sup>10</sup> SPENCER & SPENCER, “Competente al Work. Models for Superior Performance”, New York, 1993, pag

<sup>11</sup> LEVY-LEBOYER, Claude, “Gestión de las Competencias”, Gestión 2000, Barcelona, 1996, pag 54

<sup>12</sup> BOYATZIS, R., “The Competent Manager: a Model for Effective Managers”, Wiley, Nueva York, 1982

psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas en la organización”<sup>13</sup>

Una de las aportaciones del enfoque por competencias es que se considera un buen predictor de comportamiento futuro de las personas en la organización, pues indaga comportamientos que se han dado en situaciones similares en el pasado y que es muy probable que se vuelvan a producir o que puedan aprenderse y desarrollarse por el individuo.

Las competencias van más allá de la parte técnica, se diferencian por encontrar los atributos y motivaciones que distinguen a unos de otros, pues parten del hecho visible de que personal con similar perfil presentan muy diferentes actuaciones, sin descartar sentimientos propios a circunstancias específicas, según los cuales cada persona es diferente y única a la vez.

Por todo esto, la gestión por competencias focaliza su acción en la identificación, medición y desarrollo de las características humanas en combinación con los conocimientos de trabajo requeridos para desempeñar efectivamente una labor. Es decir, hace más objetivos los procesos, haciendo a un lado los posibles sesgos discriminatorios como raza, edad, género, cultura, etc.

### **2.4.3 OBJETIVOS DE LA APLICACIÓN DE COMPETENCIAS**

Los objetivos de gestionar un sistema basado en competencias los podemos resumir a continuación:

- Desarrollar una ventaja competitiva para toda la empresa mediante la gestión del talento humano, descubriendo y mejorando sus características personales para volverlos exitosos en su vida personal y laboral.

---

<sup>13</sup> ALLES, Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Granica, Buenos Aires, 2006, pag 60

- Mejorar habilidades, puesto que cada líder conoce bien los puestos de trabajo de sus subordinados y establece las estrategias para potenciar las destrezas que permiten desempeñar las funciones con efectividad
- Ajustar lo mejor posible las conductas de los trabajadores para que concuerden con los valores organizacionales definidos en la cultura empresarial.
- Reclutar y retener empleados con competencias claves para evitar los costos de la mala selección; y definir en el largo plazo el progreso o carrera profesional de los trabajadores dentro de la organización
- Contribuir a los planes de mejora continua de la empresa, al motivar el constante desarrollo del personal.

#### **2.4.4 COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS**

Las competencias se componen de los siguientes enunciados:

- **Conocimientos:** información que adquieren las personas a través de educación formal. Ejemplos: finanzas, contabilidad, producción, ventas y mercadeo, etc.
- **Destrezas:** Grado de dominio que tiene una persona en la ejecución de una tarea específica y se adquieren por la práctica. Ejemplos: operación de equipos, negociación, elaboración de reportes, etc.
- **Aptitudes o Capacidades.** Potencial latente que poseen las personas para ejecutar una tarea. Ejemplos: innovación, aptitud verbal, percepción de profundidad, etc.

- **Rasgos de Personalidad:** Son tendencias estables del comportamiento que tienden a manifestarse en cualquier tipo de situación. Ejemplos: estabilidad emocional, extraversión, socialización, etc.
- **Motivos:** Son necesidades subyacentes que seleccionan, impulsan y orientan los comportamientos hacia el logro de metas. Ejemplos: orientación al logro, búsqueda de poder, búsqueda de afecto, etc.
- **Actitudes:** Predisposiciones aprendidas de carácter racional y emocional hacia algo o alguien y que predisponen a la acción. Ejemplos: actitudes hacia el trabajo, la familia, el país, etc.
- **Valores:** Son un tipo particular de creencias que atribuyen juicios morales a personas situaciones y eventos, y que guían la conducta ética. Ejemplos: fidelidad, honestidad, responsabilidad, etc.

Spencer & Spencer<sup>14</sup> agrupan a los enunciados anteriores dentro de 5 componentes llamados “Tipos de Competencias Características”:

- **Motivación.** Las cosas que una persona piensa o desea consistentemente y esto causa realizar una acción
- **Características.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información
- **Concepto de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona
- **Conocimientos.** La información que una persona posee sobre áreas específicas

---

<sup>14</sup> En su libro: SPENCER & SPENCER, “Competente al Work. Models for Superior Performance”, New York, 1993

- **Habilidad.** La capacidad para desempeñar cierta tarea física o mental.

La autora Martha Alles<sup>15</sup>, para orientar el trabajo dentro de un sistema de gestión por competencias, sugiere agrupar a estos componentes dentro de dos macro conceptos, denominando como **competencias técnicas** a aquellas relacionadas con conocimientos o destrezas aprendidas por formación académica o experiencia laboral; y **competencias de gestión** a aquellas relacionadas con características personales como motivación, valores y actitudes que marcan las diferentes formas de reacción de una persona ante determinados sucesos.

#### 2.4.4.1 MODELO DE ICEBERG

Con los componentes de las competencias analizados anteriormente, se establece el **Modelo de Iceberg**, el cual expone que el tipo de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Al igual que un iceberg, todo lo que está sobre el mar es lo que podemos ver con facilidad, y lo que está abajo, a pesar de ser mucho más grande y fuerte que lo superficial, es precisamente lo que más cuesta detectar.

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales, las cuales son fáciles de modificar con entrenamiento y capacitación. Las competencias de gestión (concepto de uno mismo, características y motivaciones) están más escondidas, más adentro de la personalidad, demanda más tino y mejores estrategias para modificarlas y/o desarrollarlas.

---

<sup>15</sup> ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", Granica, Buenos Aires, 2006, pag 82

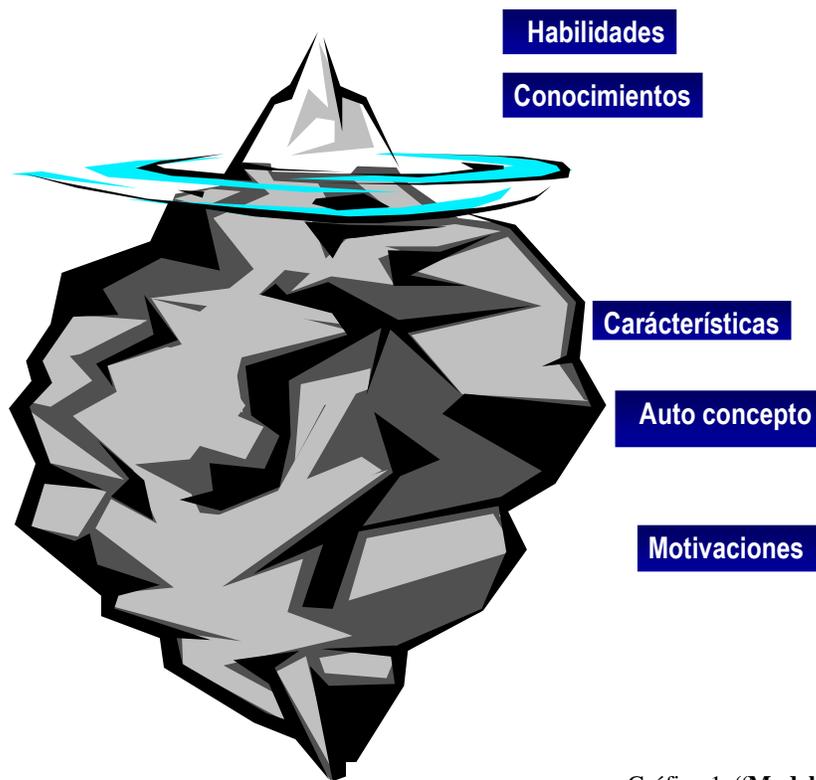


Gráfico 1: **“Modelo Iceberg”**.  
Fuente: CALDERÓN, Fausto,  
“Seminario – Taller Gestión de Talento  
Humano por Competencias”, Grupo Portal,  
Quito, 2006

Para Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades, y asumen que las otras competencias las personas ya las poseen o las pueden desarrollar a futuro. Pero lo contrario es lo más económico: seleccionar a las personas con buenas competencias de gestión, para luego mejorar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos.

A continuación se presenta una guía para identificar en qué grado la capacitación y entrenamiento modifican o desarrollan diversos tipos de competencias:

<b>Tipos</b>	<b>Grado de Modificabilidad</b>
Conocimientos	Fácil de modificar
Destrezas o habilidades	Fácil de modificar
Actitudes	Medianamente modificable
Intereses	Medianamente modificable
Aptitudes o capacidades	Poco modificable
Rasgos de personalidad	Poco modificable
Motivaciones	Poco modificable
Creencias	Poco modificable
Valores	Poco modificable

Cuadro 1: “Grado de Modificabilidad de Competencias”.  
Fuente: BONILLA, Luis, “Curso: Administración de Personal por Competencias”, SECAP, Quito, 2006

Es importante considerar que, luego de los estudios realizados, existen tres formas de desarrollar competencias:

- En la formación previa antes de la vida activa
- Mediante la vida activa o en el ejercicio de la actividad laboral. Este último indica que, con un buen plan de desarrollo, se puede adquirir o potenciar dentro de la empresa las competencias necesarias.

## **2.4.5 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS**

### **2.4.5.1 COMPETENCIAS DIFERENCIADORAS**

Competencias “diferenciadoras” son las que distinguen a un trabajador con actuación superior, de un trabajador con actuación mediana.

### **2.4.5.2 COMPETENCIAS UMBRAL O ESENCIALES**

Son las competencias que se necesitan para alcanzar una actuación media o la mínima adecuada.

Las *competencias diferenciadoras y umbral* para un determinado puesto de trabajo provocan un patrón y norma para: la selección del personal, para planificación de la sucesión, para la evaluación de la actuación y para el desarrollo personal.

#### 2.4.6 GRADOS DE COMPETENCIA

Además de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados que permiten conocer en qué nivel una persona posee dicha competencia. En todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta se definen a través de frases explicativas. Por ejemplo, para la competencia “Liderazgo”<sup>16</sup>:

**Liderazgo:** es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

##### **Grados:**

- **A: Alto.** Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.
- **B: Bueno.** Es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir. Trasmite a las personas los valores y visión del negocio, y estas depositan su confianza en él.
- **C: Mínimo Necesario.** Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo
- **D: Insatisfactorio.** El grupo no lo reconoce como líder. Es ampliamente cuestionado y en él solo se ve una figura autoritaria.

---

<sup>16</sup> ALLES, Martha, “Desempeño por Competencias”, Granica, Buenos Aires, 2006, pag: 288

A partir de esta apertura de la competencia, se debe asignar los niveles requeridos para cada puesto. Solo así se podrá tener claro el nivel que un trabajador debe poseer para superar el proceso de selección e inducción sin inconveniente; luego se definirán sus planes de desarrollo de esta competencia y será controlada mediante evaluación.

#### **2.4.7 PROCESO GENERAL PARA DETERMINAR LAS COMPETENCIAS**

En general, el proceso a seguir para establecer las competencias es el siguiente<sup>17</sup>:

1. Un grupo de expertos se reúne para definir claramente los objetivos empresariales y la forma en que cada puesto de trabajo debe desempeñarse para ayudar a conseguirlos.
2. El mismo grupo de expertos decide el método a utilizar para elaborar el modelo de competencias y las herramientas que sean necesarias. Entre los métodos recomendados pueden ser: Método de Perfiles de Competencias o de Incidentes Críticos
3. Se investiga las competencias entre los ocupantes de los cargos. Siempre se realiza el levantamiento de información a una muestra de los trabajadores de cada área a analizar. Solo si la empresa es pequeña, se suele hacer a todos los puestos involucrados en el diseño del modelo.
4. El modelo se puede validar mediante una serie de segunda entrevista a otro nuevo grupo de personas, y comprobar si las competencias identificadas se relacionan efectivamente. Entre más complejo es el puesto

---

<sup>17</sup> BONILLA, Luis, “Curso de Administración de Personal por Competencias”, SECAP, Quito, 2.006

de trabajo o la estructura de la empresa, más complicado es identificar las competencias, en estos casos la validación se vuelve imprescindible.

5. Con las competencias definidas se realiza el Plan de Desarrollo. Este plan debe empatar los conocimientos, destrezas y comportamientos que serán potenciados en los trabajadores mediante una mejora en los procesos de: selección, capacitación, evaluación de desempeño, y remuneraciones y beneficios.

El plan de desarrollo debe proporcionar los medios para impulsar en la gente la evolución de las características críticas necesarias para el éxito.

## **2.4.8 ENFOQUES PARA GENERAR MODELO DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS**

Existen dos enfoques:

### **2.4.8.1 ENFOQUE CASCADA**

Parte de un modelo genérico propuesto por investigadores y autores sobre el tema competencias, y con el tiempo se va ajustándolo a las necesidades de la organización

### **2.4.8.2 ENFOQUE BURBUJA.**

Parte desde cero con la intención de construir un modelo altamente específico ajustado a la organización.

## 2.4.9 MÉTODOS PARA DISEÑAR MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS <sup>18</sup>

Son pocos los métodos para definir las competencias empresariales dentro de la organización. Muchos profesionales en administración de empresas prefieren definir las en forma empírica **por presunción**, otros sólo las **ajustan al objetivo teórico de la organización**, otros lo dejan en manos de **psicólogos**, otros prefieren aplicar **encuestas dirigidas** para obtener información (aunque esta última es rápida para obtener información de una amplia población, es limitada porque solamente proporciona respuestas a las preguntas realizadas).

Pero lo importante es establecer un modelo de gestión a través de un método debidamente investigado y tecnificado; aunque solo se puede encontrar dos bien diferenciados que cumplan con estas características: Modelo de Perfiles de Competencias y Método de Incidentes Críticos.

Independientemente del enfoque que se adopte, es indispensable cuando se trata de la implementación de un sistema de recursos humanos basado en competencias, que este sea iniciado como una actividad estratégica partiendo de la base de la visión de la organización y contando con el involucramiento activo de los directivos y de quienes estarán usando el sistema día a día.

### 2.4.9.1 MÉTODO: MODELO DE PERFILES DE COMPETENCIAS “MPC”

Jaime Moreno Villegas, en el año 2.002, impulsó el método MPC con la finalidad de contribuir a generar una cultura organizacional favorable de alto rendimiento. Este método sirve para elaborar los perfiles integrales de competencias laborales de cargos, áreas u otras unidades organizativas. Pone énfasis en determinar acertadamente los conocimientos y destrezas indispensables para ejecutar las

---

<sup>18</sup> CALDERÓN, Fausto, “Seminario – Taller Gestión de Talento Humano por Competencias”, Grupo Portal, Quito, 2006

tareas esenciales en cada puesto, dejando con menor relevancia a las competencias de gestión.

El objetivo del MPC es recolectar datos necesarios para implantar un sistema de Recursos Humanos basado en competencias en el menor tiempo posible. Se lo considera como un método teórico y rápido. Los datos recolectados constituyen las bases para la gestión de las competencias.

#### 2.4.9.1.1 Proceso de aplicación de la metodología “MPC”

A continuación se presenta una guía que muestra brevemente el proceso utilizado con la metodología de los “Modelos de Perfiles de Competencias” (MPC).

La matriz utilizada para presentar la información recolectada es la siguiente:

N°	Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
	(Qué procesos o tareas realizadas son las características del puesto)	- <u>Técnicos</u> : (se adquiere mediante educación formal. Ejemplos: Matemática, finanzas, secretariado) - <u>Informativos</u> : (Se adquiere por simple escucha o lectura de material informativo. Ejemplos: horarios de la empresa, políticas generales, etc.)	(Ejemplos: Dominio de idioma, programa informático, operación de equipos, utilización de máquinas o herramientas, etc.)	(Se refiere a comportamientos)

El proceso para levantar la información es el siguiente:

- Se reúne un grupo de expertos denominado “panel” (representantes de la empresa quienes conocen los puestos o áreas de trabajo de los cuales se establecerán las competencias) junto al equipo de trabajo (profesionales contratados para asesoría) quienes estarán a cargo del diseño del modelo de gestión de competencias. En esta reunión se explica a los representantes de la empresa el método a seguir, a la vez que se solicita información sobre: visión, misión, políticas, FODA, estructura, cadena de valor, etc.
- Con este grupo de expertos se inicia el levantamiento de la información. Se consulta sobre **las actividades esenciales** (procesos y/o tareas) desempeñados en sus puestos de trabajo.

A cada proceso o tarea se valora con una calificación de 1 a 5 (1 es lo más bajo y 5 lo más alto) dependiendo su importancia. Esta calificación se asigna según se valore a cada uno de los siguientes factores: **Consecuencias (C)** que puede acarrear esa actividad, **Dificultad (D)** en su realización, y **Frecuencia (F)** con la cual es repetida

A los valores asignados a estos factores se les aplica **la fórmula: (C x D) + F**. De esta forma se obtiene una puntuación que determinará la importancia de cada uno de los procesos y/o tareas analizadas. Aquellos que obtengan los más altos puntajes (se recomienda no más de 5 procesos y/o tareas), son consideradas las actividades esenciales del puesto sobre los cuales se aplicarán los pasos que se detallan en los párrafos siguientes:

- Los **conocimientos requeridos** para el cargo se consulta al mismo grupo o panel de expertos designados desde el inicio del proceso. Se debe registrar diferenciando a los conocimientos técnicos de los informativos.

- Las **destrezas requeridas** se establecen basándose en unas fichas predefinidas, las cuales son elaboradas por varios investigadores del tema. Cada una de estas fichas contiene: el nombre de la destreza con su respectiva explicación, la clasificación a la cual pertenece, y una valoración como guía para determinar si la aplicabilidad de esa destreza en la actividad analizada se da en una escala Alta, Media o Baja. Se recomienda no utilizar más de 4 destrezas por cada actividad esencial. Este trabajo se lo realiza conjuntamente con el panel de expertos.

Como ANEXO 1 se muestra una guía para definir destrezas y habilidades, elaborada por Mumford, M., Peterson, N., & Childs, R. (1999). Basic and cross-functional skills. In Peterson, N., Mumford, M., Borman. W., Jeanneret, R., & Fleishman, E. (Eds), An occupational information system for the 21<sup>a</sup> century. The development of O\*NET. (pp.49-69). Washington: American Psychological Association

- Para determinar las **otras competencias**, se especifican otras características que no sean conocimientos o destrezas, como por ejemplo: amabilidad, sociabilidad, extroversión, tolerancia, iniciativa, vigor físico, creatividad, aptitud numérica, etc.

Es necesario contar con el apoyo de los especialistas para evitar que el panel produzca competencias sobre generalizadas o esté excesivamente influenciado por uno del grupo. Por esto, algunos profesionales en administración prefieren delegarlo o subcontratar a profesionales en psicología; otros se basan en diccionarios de competencias elaborados por varios autores como: Spencer & Spencer, Levy Levoyer, la OIT (Organización Internacional del Trabajo), entre otros. Se recomienda establecer de 0 a 5 competencias por cada actividad esencial.

Los paneles frecuentemente olvidan algunas de las competencias de gestión más importantes profundamente enraizadas. Estudios indican que la información tiene apenas alrededor de 50% de la precisión de los datos

respecto a la BEI (Entrevista de Incidentes Críticos – Técnica analizada más adelante)<sup>19</sup>

#### **2.4.9.2 MÉTODO DE INCIDENTES CRITICOS DE Mc CLELLAND**

Se lo conoce como un enfoque clásico que se originó con la investigación de Mc Clelland y fue desarrollado por su empresa consultora Mc Ver & Company. Consiste en identificar a quienes llevan a cabo un trabajo determinado con un desempeño extraordinario y a través de un estudio determinar cuáles son las competencias que los distinguen. Se basa en Behavioral Event Interview, Entrevista de Incidentes Críticos, con la cual se pone más énfasis en las competencias conductuales o de gestión, mas no las competencias técnicas que hacen referencia a los conocimientos y destrezas necesarios para el puesto..

El modelo que se elabora con base a este estudio y a los factores estratégicos que son críticos para la empresa, es un modelo elaborado completamente a la medida.

Para poder desarrollar este modelo se debe comprometer a los directivos de la empresa y a los jefes que estarán utilizando el sistema continuamente. Sin este involucramiento no se podría conseguir apoyo para inversión económica, rendimiento y logro de resultados esperados.

Esta metodología requiere que exista una muestra estadísticamente válida de individuos de desempeño extraordinario, así como de quienes tienen un desempeño meramente regular o adecuado denominado “promedio”.

##### *2.4.9.2.1 Metodología Propuesta por Mc Clelland*

Esta metodología diferencia las siguientes etapas para su desarrollo:

---

<sup>19</sup> [https://ctp.uniandes.edu.co/Documentos/Las\\_Competencias.pdf](https://ctp.uniandes.edu.co/Documentos/Las_Competencias.pdf)

1. Establecimiento de los criterios de desempeño.
2. Identificación de las personas con desempeño excelente y promedio para elaborar las muestras.
3. Recolección de información a través de entrevistas de eventos conductuales (BEI)
4. Análisis de información y definición de las competencias.
5. Validación del modelo.
6. Diseño de aplicaciones.

### **1. Establecimiento de los criterios de desempeño**

Es vital establecer los criterios que serán utilizados para evaluar el desempeño al inicio del proyecto. De ser posible, los criterios deben incluir información objetiva, Ejemplos: valores de productividad, efectividad gerencial, medidas por empleados que reportan directamente, etc.

### **2. Identificación de muestra**

Con base en esos criterios se establecen dos grupos diferenciados – empleados con desempeños exitosos y promedio, para luego poder comprender lo que realmente diferencia el desempeño y crea éxito en un puesto. Es importante considerar tres factores en la selección de personas para la muestra:

- Los trabajadores con desempeño sobresaliente deben ser absolutamente los mejores. Es decir aquellos que calificaron alto en todas o en la mayoría de evaluaciones.
- Es necesario que haya un grupo de contraste de trabajadores con un desempeño aceptable, “promedio”
- Las muestras deben ser lo suficientemente grandes para permitir análisis estadísticos. Una muestra total del 10% de la población que interesa debería

permitir análisis estadísticos adecuados. Sin embargo, si la población total es pequeña, se requerirá una proporción más alta<sup>20</sup>.

Si el modelo de competencias se desarrolla para cambiar culturas o alinear personas tras una nueva estrategia, es aconsejable no seleccionar a quienes tuvieron los mejores desempeños en la cultura o estrategia anterior. Es mejor realizar la comparación con un grupo que ya esté ejecutando la nueva estrategia de acuerdo con la nueva cultura.

Si no se tiene diferenciado a este nuevo grupo, puede escogerse el método de votación o nominación, haciendo votar a supervisores, compañeros y jefes de área. Los trabajadores serán escogidos si obtienen las dos terceras partes de votos del total.

### **3. Recolección de información**

La información se recolecta a través de la BEI (Entrevista de Incidentes Críticos). Este es el método de evaluación más efectivo para identificar competencias. Es una entrevista de incidente crítico enfocada en el individuo y sus competencias, más que en las tareas. Es un proceso para recolectar indirectamente muestras de conducta que llevaron al éxito en el rol que la persona tiene, así como eventos en los que no logró alcanzar lo que se esperaba de ella.

Es recomendable que ni el entrevistador ni el entrevistado sepan si corresponden a la muestra de “sobresaliente” o “promedio”.

### **4. Análisis de la información y definición de las competencias**

La creación de modelos a partir de BEI es la parte más compleja del proceso. El resultado deseado es una comparación entre lo que hacen los trabajadores exitosos en diferencia a los promedio. Si ambos grupos fueron bien

---

<sup>20</sup> [https://ctp.uniandes.edu.co/Documentos/Las\\_Competicencias.pdf](https://ctp.uniandes.edu.co/Documentos/Las_Competicencias.pdf)

seleccionados, las diferencias suelen aparecer con bastante claridad. La información se analiza temáticamente a partir de las entrevistas y estadísticamente para probar las diferencias reales entre ambos grupos.

El resultado puede tomar la forma de un “diccionario de competencias” que incluya definiciones de las competencias y descripciones de los niveles o grados de la misma.

## **5. Validación del modelo**

Existen varias maneras de validar el modelo. Donde hay un gran número de ocupantes del puesto, puede ser posible crear cuestionarios basados en el modelo y administrárselos a una muestra más amplia incluyendo tanto los desempeños exitosos como los promedios. El análisis de estos datos probará el modelo y permitirá que ocurran revisiones y refinamientos.

Para los roles nuevos, es útil comparar el modelo de competencias con las personas cuyos puestos están “cerca” del nuevo rol y cuyos desempeños están en un nivel alto. Esta comparación suele asegurar que el nuevo modelo no establezca expectativas que sean demasiado difíciles de lograr, y desmotive a la persona que ingrese al rol.

Otra forma de validar los resultados consiste en consultar a las personas que tienen contacto cercano con los entrevistados, sobre los comportamientos que más caracterizan a estos últimos en situaciones particulares. Los resultados obtenidos deben utilizarse para pulir la información recolectada en la entrevista, puesto que por más indagaciones que se hagan durante la BEI, es posible que el entrevistado nunca de a notar otras competencias que posea, o que no recuerde comportamientos que permitan explicarlas. También puede suceder que el entrevistado sobredimensione poseer cierta competencia, con el afán de quedar bien en la entrevista. Cualquier duda que tenga el entrevistador y que no pueda ser resuelta durante la BEI, se la podrá resolver al validar las respuestas con la gente que conoce de cerca el trabajo y desempeño del entrevistado.

## **6. Diseño de aplicaciones**

La forma que adquiere el modelo de competencias y el contenido del diccionario depende del uso que se pretende darles.

Por ejemplo, si se usa el modelo para selección, las competencias que son difíciles de desarrollar pueden distinguirse de aquellas que son más fáciles de desarrollar. La organización sabrá entonces tomar esto en consideración al evaluar o seleccionar candidatos. Los selectores también deben estar atentos a las competencias umbral y las diferenciadoras.

Si una organización pretende usar el modelo de competencias para gestión de desempeño, las competencias deben presentarse de tal manera que se relacionen con necesidades específicas del cargo y evaluar el nivel de desarrollo que tienen los trabajadores al respecto. Este poderoso método ayuda a las personas a entender cómo la falta de ciertas competencias obstaculiza el desempeño general, que puede entonces transformarse en un foco de desarrollo.

### **2.4.10 ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS**

Como su nombre lo indica, se trata de recoger incidentes que, a los ojos de los entrevistados son “críticos”, es decir, muy importantes dentro de su desempeño laboral e incluso personal. Estos incidentes deben haber sucedido realmente. Las consecuencias de estos incidentes manifiestan diferentes comportamientos adoptados, los cuales serán evaluados por el entrevistador.

“La entrevista de incidentes críticos no es más que una forma de entrevista estructurada de un modo particular que tiene las ventajas y las limitaciones de cualquier entrevista: flexibilidad, pero también subjetividad en aproximación; necesidad de proceder a un análisis de contenido de los incidentes recogidos y, a

continuación de interrogarse sobre las cualidades empleadas en los incidentes favorables o las ausentes en aquellos que dan mal resultado”<sup>21</sup>.

Conforme al método de Mc Clelland, para definir las competencias es necesario tomar ejemplos de conducta de la vida real. Se aplican las entrevistas a un cierto número de personas, quienes posteriormente se convertirán en una muestra representativa de todos los trabajadores de la empresa.

“Si se permite que el entrevistado identifique ejemplos de trabajo, de su casa, de hobbies, de educación, de otras actividades de su vida puede asegurarse de estar brindando equitativamente a cada candidato una oportunidad para demostrar su adaptabilidad”<sup>22</sup>

Las entrevistas de incidentes críticos proporcionan datos suficientes e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones precisas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas.

#### **2.4.10.1 VENTAJAS**

Entre las ventajas que ofrecen las entrevistas de incidentes críticos (BEI) están las siguientes:

- Identificación empírica de competencias diferenciadoras y umbrales
- Precisión acerca de lo que son las competencias superiores y de la forma en que están expresadas en los puestos de trabajo
- Inexistencia de sesgos raciales, de sexo, culturales, etc.

#### **2.4.10.2. CARACTERISTICAS**

Las características que este tipo de entrevistas debe cumplir son:

---

<sup>21</sup> LEVY- LEBOYER, Claude, “Gestión de las Competencias”, Gestión 2000, Barcelona, 1996, pag 71

<sup>22</sup> ALLES, Martha, “Elija al mejor. Cómo Entrevistar por Competencias”, Granica, Buenos Aires, 1999, pág: 115

- Utilizar una estrategia estructurada de exploración (y no una secuencia de preguntas) que visualiza las experiencias del entrevistado tal y como son.
- Obtener comportamientos concretos (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado
- Va más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace. Logra averiguar lo que en realidad hace.
- Pone mayor énfasis en lo que el entrevistado hace y que puede asegurar el éxito en la empresa
- En la BEI se discrimina entre lo que la gente piensa o dice acerca de sus motivos y lo que les incita a actuar. Se evitan opiniones y los casos hipotéticos.<sup>23</sup>

#### **2.4.10.3 DESARROLLO**

Las entrevistas deben comenzar solicitando al entrevistado que comente cuál es su puesto actual, describiéndolo brevemente, y que haga una breve descripción de su trayectoria profesional.

A continuación se pide que narre tres o cuatro situaciones en las que se encuentre satisfecho de su actuación profesional (momentos de éxito); y tres o cuatro en los que no alcanzó los resultados esperados (momentos de no éxito).

Luego se solicita que comente tres características que considera requisito desarrollar para que una persona tenga éxito, y la forma como esto les ha servido en la vida laboral de los entrevistados.

---

<sup>23</sup> DIRUBE, José Luis, “Un Modelo de Gestión por Competencias”, Gestión 2000, España, 2004, Pág 117

En el desarrollo de una BEI se debe pedir a la persona analizada que describa sus historias con todo detalle y respondiendo a preguntas como: ¿Qué hizo en esas situaciones? ¿Quiénes participaron? ¿Cuál fue su papel? ¿Qué pensó?, etc.

El siguiente paso será analizar toda la BEI de las personas consideradas de éxito y de quiénes no y reconocer los comportamientos y competencias expresadas<sup>24</sup>, los cuales se traducen a unas definiciones codificables objetivas que se puedan interpretar de manera fiable por cualquier persona.

Estas definiciones son contadas (en cantidad y frecuencia) y comprobadas estadísticamente para descubrir la significancia de las diferencias en las características de personas con actuación superior y adecuada para el puesto.

#### **2.4.11 DESARROLLO DE COMPETENCIAS**

Al diseñar un modelo de competencias, según Mc. Clelland, se conocerá primeramente las competencias actuales ya adquiridas por el personal, que son el resultado de las experiencias dominadas por los trabajadores. Estas son seleccionadas conforme a la dirección estratégica de la empresa para ser potenciadas y multiplicadas.

Pero la gestión del talento humano también debe estar enfocada a generar directrices para adquirir nuevas competencias, en base a un modelo único que consiste en enseñar a los miembros del personal conocimientos, habilidades e incluso conductas vinculadas a los objetivos de la empresa.

El aprendizaje de las nuevas competencias requiere un método pedagógico tomado en consideración que un mismo método no funciona en todos los individuos, por esto es recomendable identificar características individuales.

---

<sup>24</sup> Para identificar los comportamientos y/o competencias se recomienda utilizar diccionarios específicos elaborados por investigadores del tema

Es importante citar que definitivamente el desarrollo de competencias depende de la voluntad personal, sin necesidad de maestros, y así cada trabajador concreta sus posibilidades de desarrollo y encuentra los medios que favorezcan este desarrollo.

#### **2.4.11.1 EL PLAN DE DESARROLLO**

El plan de desarrollo es una planificación que fija estrategias que permitan cumplir actividades organizadas, mediante las cuales los trabajadores pueden desarrollar las competencias que la organización ha definido como *competencias empresariales*, y así alcanzar las metas y objetivos planteados por la alta dirección.

El plan de desarrollo por competencias no puede ser únicamente de formación general, debe apoyar la idea fundamental de movilidad en el transcurso de la carrera profesional, que es en sí lo que aporta desarrollo individual y ocasiones de aprender con una renovación de actitudes.

Con esto se busca que cada individuo saque provecho de las propias experiencias con una actitud crítica frente a la percepción y resolución de problemas, con la capacidad de analizar su propio comportamiento.

Es decir, el plan de desarrollo debe crear la iniciativa a cada trabajador para organizar su propia evolución. La función de competencias no precede al trabajo, sino que se va desarrollando junto al mismo trabajo.

“Hay que recordar que las competencias no son cualidades innatas que la experiencia no hace más que desarrollar. No son solamente enseñadas como si tuviera lugar un simple paso de saberes del maestro al alumno. Son el fruto de una experiencia buscada y explotada actualmente por aquel que participa en ella,

experiencia que permite la integración con éxito de los conocimientos y del saber hacer a fin de construir competencias inéditas<sup>25</sup>

The Center for Creative Leadership (Centro para el liderazgo creativo) ha creado una lista de experiencias fructíferas a partir de acontecimientos claves señalados, con el fin de desarrollar competencias<sup>26</sup>:

1. Un proyecto nuevo que poner en práctica. Puede ser el desarrollo de un nuevo producto, proceso, un servicio, una sucursal. En otras palabras, crear ocasiones para demostrar capacidades
2. Plantear un problema a arreglar o reorganizar profundamente, preferiblemente en condiciones que se han puesto difíciles por la presencia de obstáculos como: una credibilidad que hay que reforzar, problema de autoridad, o deshacer lo que no funciona y construir algo nuevo
3. Asignar responsabilidad en una actividad importante de interrelación con un grupo clave interno o externo.
4. Paso real o simulado de un puesto a otro. Esto desarrolla una nueva organización del trabajo e incluso de la vida personal, además que ofrece la ocasión de tener contactos con nuevas compañeros, e incluso tener nuevos subalternos o jefes.
5. Aumento de responsabilidades en el actual puesto de trabajo. Esta evolución puede requerir aumento de presupuesto, desarrollo de nuevos procesos o de servicios a administrar.

El plan de desarrollo debe aplicarse a todos los procesos ejecutados por la administración del recurso humano. Es decir, crear estrategias de mejora de

---

<sup>25</sup> LEVY-LEBOYER, Claude, "Gestión de las Competencias", Gestión 2000, Barcelona, 199

<sup>26</sup> CALDERÓN, Fausto, "Seminario – Taller Gestión de Talento Humano por Competencias", Grupo Portal, Quito, 2006

competencias empresariales en cada etapa atravesada por el trabajador en la empresa.

#### **2.4.11.2 COMPETENCIAS POSEIDAS Vs DESARROLLABLES**

En los modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos adquieren y se pueden desarrollar frente a las que poseen y son muy poco modificables,

Es decir, algunas competencias pueden ser desarrolladas con capacitación y entrenamiento, y otras solamente con el trato en el día a día con el personal

##### *2.4.11.2.1 Competencias Poseídas*

Están relacionadas con: percepciones, valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su forma de relacionarse con los otros, sus actitudes, etc. Algunos modelos de competencia suponen que existe poca probabilidad para modificarlas o desarrollarlas.

Este grupo de competencias se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio, previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas.

Una competencia no puede desarrollarse de la noche a la mañana. Las personas requieren tiempo para desarrollar nuevos hábitos. El aprendizaje de una conducta tiene lugar más fácilmente si se dispone de múltiples oportunidades para practicarla durante un largo período, que si hacemos la misma práctica en una sola sesión intensiva.

El aprendizaje en el que la persona practica un nuevo hábito, hasta el punto de llegar a dominarlo, reduce considerablemente la posibilidad de una recaída<sup>27</sup>.

#### *2.4.11.2.2 Competencias Desarrollables*

Están relacionadas con: conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación. Son competencias técnicas y de operación. Por ejemplo: manejo de equipos, lectura de procesos, interpretación de información gráfica, manejo de software, etc.

Estas competencias pueden ser desarrolladas con capacitación y entrenamiento.

### **2.4.12 INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS EN LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS**

Las competencias proveen un método y lenguaje común que permite integrar bajo un mismo modelo de gestión todas las funciones y servicios de Recursos Humanos como: reclutamiento, selección, inducción, evaluación, capacitación, valoración de cargos, etc.

La importancia de cumplir estos procesos bajo un mismo enfoque permite, por una parte lograr comportamientos congruentes con las competencias, y por otra crea comportamientos deseados de alto desempeño que lleva a la satisfacción laboral con mejores resultados en el negocio.

A continuación se explicará los principales procesos de la gestión del recurso humano visto desde el enfoque tradicional y luego desde una visión por competencias<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> DIRUBE, José Luis, "Un Modelo de Gestión por Competencias", Gestión 2000, España, 2004, pag:196

<sup>28</sup> ALLES, Martha, "Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias", Granica, Buenos Aires, 2006, capítulos 4, 5 y 6

## 2.4.12.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

### 2.4.12.1.1 Enfoque Tradicional

El proceso Reclutamiento tiene como función principal atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una empresa. Además los individuos interesados también muestran interés por conocer detalles de la empresa que les brinda esta nueva oportunidad.<sup>29</sup>

El proceso Selección tiene como propósito fundamental identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos, es en síntesis el proceso de escoger la persona más capacitada para un puesto específico

### 2.4.12.1.2 Enfoque por Competencias

En los Procesos de Reclutamiento y Selección el propósito ya no es el de buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o de alentar a los postulantes para que pertenezcan a la empresa; sino lo esencial es *captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo, pero también que se ajuste a la organización en su conjunto.*

El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias para el puesto y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para el cargo al que aspira.

En sí, la diferencia con el proceso tradicional está en la búsqueda de un candidato para la organización y no solo para un puesto.<sup>30</sup>

Las entrevistas tradicionales no permiten asegurar las competencias de una persona, ya que la mayor parte de las personas no saben lo que realmente les

---

<sup>29</sup> MILKOVICH, George, BOUDREAU, Jhon, “Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia”, Addison-Wesley Iberoamericana, México, 1994

<sup>30</sup> DIRUBE, José Luis, “Un Modelo de Gestión por Competencias”, Gestión 2000, España, 2004, Pág 117

gusta y son capaces de hacer. Por otro lado, en una entrevista tradicional, la gente da respuestas sobre lo que considera socialmente deseable, es decir, sobre lo que piensa que el entrevistador quiere oír y no sobre lo que ellos realmente hacen.

En conclusión, dentro de la gestión por competencias, desde la publicación de avisos ya se tiene definido las competencias que se requerirán para solo dirigirse a interesados que las posean. En la selección se evalúa las competencias de los aspirantes con base en el modelo, se realiza seguimiento a la contratación y se fija a los postulantes de acuerdo a los resultados<sup>31</sup>.

Para seleccionar por competencias, luego de revisar los datos personales, educación, conocimientos y experiencia del aspirante, se debe establecer preguntas de incidentes críticos en referencia a las competencias que demanda el puesto o área que presenta la vacante. No deben existir más de cuatro preguntas por cada competencia. Las respuestas obtenidas son validadas, según el diccionario, con los grados mínimos necesarios de cumplimiento de esa competencia en el puesto de trabajo.

## **2.4.12.2 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO**

### *2.4.12.2.1 Enfoque Tradicional*

Después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente.

La mayor parte de las organizaciones pone a disposición de sus trabajadores varias oportunidades de cursos o seminarios para recibir capacitación. Aunque depende de la calidad del capacitador, muchas veces todo el trabajo se vuelve muy teórico y difícil de aplicar a la empresa.

---

<sup>31</sup> ALLES, Martha, "Elija al mejor. Cómo Entrevistar por Competencias", Granica, Buenos Aires, 1999

#### 2.4.12.2.2 Enfoque por Competencias

Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en el puesto. Es hacer que su perfil se adecue a los conocimientos, habilidades y conductas requeridas para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

Existe diferencia entre capacitación y entrenamiento. Mientras la primera está estructurada a manera de curso con objetivos predeterminados; la segunda es un *proceso de aprendizaje* en el que se adquieren las competencias técnicas y de gestión indispensables para el direccionamiento estratégico de la empresa.

La capacitación no debe ser solo teórica ni tampoco debe exponer temas que no se refieran al éxito del puesto o de la empresa, más bien se debe enfocar en la mejora de las competencias. Para esto son muy recomendables las siguientes estrategias de capacitación dependiendo del método a implantar<sup>32</sup>

- a) **Métodos fuera del trabajo:** son actividades que aunque a veces se las realiza dentro de horas laborables, no se llevan a cabo mientras se desempeñan las tareas habituales. Se relacionan con la capacitación. Estos métodos son:
- Cursos formales de capacitación: abarcan desde los cursos de capacitación empresarial contratados por la empresa, hasta los postrados direccionados.
  - Lecturas Guiadas: Son lecturas sugeridas que desarrollan conocimientos y competencias
  - Capacitación on – line: es la instrucción recibida a través del ordenador. Permite el entrenamiento de personas sin requerir desplazamiento físico.

---

<sup>32</sup> ALLES, Martha, “Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias”, Granica, Buenos Aires, 2006, capítulo 5

- Seminarios externos.
  - Métodos de estudios de casos: Se presentan casos a los trabajadores, muchas veces con una única solución, para observar las competencias utilizadas para llegar al resultado
  - Juegos Gerenciales o Role Playing: Requiere que los participantes analicen situaciones simuladas y decidan el mejor curso de acción basados en la información disponible
  - Programas relacionados con universidades: son útiles para formación gerencial integral, pero no enfocan directamente el desarrollo de competencias.
  - Licencias sabáticas: son permisos para que el trabajador realice actividades desvinculadas de sus labores habituales como por ejemplo: vivir en otros países, ingresar a programas sociales, voluntariados, etc. Este método es muy costoso pero muy motivante para los trabajadores
  - Actividades outdoors: son actividades fuera de la empresa, a manera de paseo, donde se realizan varias dinámicas para reforzar el desarrollo de competencias, sobre todo el Team Building o construcción de equipo
- b) **Métodos dentro del trabajo:** Son actividades que se realizan al mismo tiempo que se cumplen las tareas habituales del trabajo. Esto es más usual cuando el mismo jefe asumen un papel de “coach” y ayuda a desarrollar las capacidades de los trabajadores. Se relacionan con el entrenamiento. Estos métodos son:
- Coaching / mentoring / tutoría: un jefe evalúa día a día e impulsa el desarrollo de determinada competencia

- Rotación de Puestos: asignar otras áreas de responsabilidad o cargos dentro de la misma empresa.
- Asignación de comités o task forces: organizar subgrupos de personas con un objetivo común solucionar problemas. Se asemejan a círculos de calidad
- Asistente de posiciones de dirección: es ubicar a un trabajador como ayuda de su jefe para que aprenda sobre el trabajo, su importancia y responsabilidad de liderar.
- Paneles de gerentes en entrenamiento: son grupos de trabajo con un propósito específico, quienes se forman como futuros líderes ejecutivos de la empresa.
- Codesarrollo: son las acciones que de manera conjunta realiza un trabajador que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor, con el objetivo de desarrollar competencias específicas.

En conclusión, dentro de la gestión por competencias, la capacitación y el entrenamiento estarán en función de ellas. El primer paso requerido para implementar capacitación es definir las competencias y los grados requeridos para cada puesto, y con esto basar los programas a efectuar.

### **2.4.12.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

#### *2.4.12.3.1 Enfoque Tradicional*

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del trabajador. Un sistema de evaluación debe identificar los elementos relacionados con el buen desempeño en el puesto, para medirlos y proporcionar retroalimentación a los trabajadores y al departamento de personal.

En el enfoque tradicional, las evaluaciones se basan solo en objetivos, es decir, permiten evaluar como el trabajador aportó esfuerzos o logró cumplir objetivos durante un período

Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.

#### *2.4.12.3.2 Enfoque por Competencias*<sup>33</sup>

Las evaluaciones de desempeño en la empresa, además de medir el alcance de objetivos, deben evaluar el grado en que un trabajador ha desarrollado una determinada competencia durante un período. La principal ventaja de adoptar un enfoque basado en conductas reside en que los criterios utilizados son concretos. Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de conductas que pueden realizar si quieren tener éxito en su trabajo.

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden:

- **Características:** son los más usados aunque no son muy objetivos. Mide hasta que punto un trabajador posee ciertas características que la empresa considera importantes como: confiabilidad, creatividad, iniciativa, etc.
- **Comportamientos:** describen de manera específica que acciones deberían o no deberían tenerse en el puesto. Ejemplos: Incidentes críticos, escala de observación del comportamiento, etc.

Cuando se evalúa por incidentes críticos se basa en lo siguiente:

- Analizar los comportamientos en una situación del pasado

---

<sup>33</sup> ALLES, Martha, "Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°", Granica, Buenos Aires, 2006, pag. 48

- Diferenciar las competencias mostradas
- Calificar el nivel en que muestra esa competencia
- **Resultados:** evalúan los logros de los trabajadores, es decir cumplimiento de objetivos. Ejemplos: mediciones de productividad, administración por objetivos.

Las evaluaciones de desempeño pueden ser de 180° o 360°. De esta manera se identifica a aquellas evaluaciones que van más allá de la realizada por el jefe directo frente al evaluado. No son aplicables dentro del proceso de selección.

En la evaluación de 180° el trabajador examinado recibe un diagnóstico de: su jefe directo, un compañero "par", él mismo. En caso de no tener jefe directo, lo evalúa un subordinado

En la evaluación de 360° el trabajador examinado recibe un diagnóstico de: su jefe directo, un compañero "par", él mismo, un subordinado, un compañero de otra área e incluso un proveedor o cliente.

En estas evaluaciones es preferible contar con dos o tres representantes de cada evaluador, es decir, dos o tres pares, dos o tres clientes, etc.

Este tipo de examen demanda mayor costo y tiempo. Para empresas pequeñas o que recién inician métodos de evaluación, es recomendable empezar con uno sencillo, y luego, cuando se familiarice con este proceso, desarrollar el de 360°

Hay que tener claro que una de las características de las competencias es su posibilidad de ser medidas y evaluadas.

El tipo de evaluación a aplicar depende del subproceso en que se encuentre el trabajador dentro del macro proceso recursos humanos. Por ejemplo, si desea obtener una evaluación de desempeño puede aplicar 180° o 360°. Pero en el subproceso "selección" la evaluación se realiza por medio del Assessment Centre

(centro de valoración). Para llevar a cabo estos centros de valoración con grupos de seis candidatos, suelen ser necesarios uno o más días. Sin embargo, cuando no se dispone de mucho tiempo y no es posible aplicar un centro de valoración, un examen cuidadoso de la información de cada candidato seguido de una concienzuda entrevista por competencias, constituye normalmente la mejor forma de obtener una evaluación completa de la aptitud de cada candidato en el menor tiempo posible.

#### **2.4.12.4 PLAN DE CARRERA**

##### *2.4.12.4.1 Enfoque Tradicional*

Es el proceso mediante el cual los empleados individuales identifican y ponen en marcha las acciones para alcanzar sus metas de carrera. Comprender que las aspiraciones e intereses de cada trabajador cambiarán y diferirán de acuerdo con las etapas de su carrera, puede ayudarlos a detectar que tipo de oportunidades y guía requerirán para apoyar su planificación de desarrollo.

##### *2.4.12.4.2 Enfoque por Competencias*

Conjuntamente la empresa con el colaborador, diseñan una malla de los cursos que el trabajador debe seguir para mejorar su desempeño en el puesto de trabajo mediante el desarrollo o fortalecimiento de las competencias.

Con esta se crea un plan de estudios para los puestos, el cual debe contener cada uno de los criterios sobre qué competencias deben ser ampliadas, que resultados se obtendrán después de haberlas fortalecido y cuál es la utilidad para la empresa y para el trabajador.

Los planes de estudio deben ser flexibles, puesto que las empresas cambian, ya sea por expansión, diversificación, reingeniería, etc. Por esto, al detectar nuevas necesidades, se deben evaluar los planes de estudios y reconfigurarlos o mejorarlos, sin que por esto se deba empezar de cero otra vez.

Es importante destacar que las competencias que queremos pulir, destacar, o potenciar de los trabajadores, tiene relación con las competencias desarrollables y poseídas, pues deben ser parte integral de la malla curricular.

En un modelo de gestión por competencias, el seguimiento de la carrera y el desarrollo de los individuos, permite con base en el acompañamiento y la orientación profesional, confeccionar los planes de sucesión en puestos claves. Es decir, los individuos podrán mejorar, en el caso de ser necesarios, sus competencias para acceder a una nueva posición.

#### **2.4.12.5 COMPENSACIONES**

##### *2.4.12.5.1 Enfoque Tradicional*

Se considera compensaciones a los siguientes rubros pagados por la empresa a sus trabajadores:

- Salario
- Beneficios monetarios a recibir directamente por el trabajador
- Beneficios no monetarios, los cuales tiene el trabajador pero a veces no son valorados, por ejemplo: servicio de alimentación, uniformes, traslados, tarjetas corporativas, etc.

##### *2.4.12.5.2 Enfoque por Competencias*

Es necesario compensar sobre la base de las competencias de cada trabajador y al desempeño efectuado. Es imprescindible configurar un programa de incentivos y recompensas premiando el nivel de competencias que el trabajador posee.

Este sistema no es tan fácil de realizar, pues primero se debe derrumbar el paradigma de remunerar a las personas por el puesto de trabajo que ocupan y no según sus habilidades y competencias que demuestran tener. Por esto es

necesario reconocer las capacidades y cualidades de los trabajadores. Si las empresas deciden remunerar a sus trabajadores basándose en las competencias que desarrollan, es primordial crear una nueva política de remuneraciones bajo el compromiso de los ejecutivos de la organización.

La remuneración basada en competencias significa que esa persona debe ser recompensada por el desarrollo de las habilidades interpersonales y de influencia mediante la provisión de *bonus* de “remuneración por habilidad” por el desarrollo y la demostración de competencias.<sup>34</sup>

Las remuneraciones pueden ser variables según el nivel de desempeño mostrado por los trabajadores. Entre las alternativas para recompensar esfuerzos están las siguientes:

- Salario a destajo: se remunera por cantidad producida de “algo”
- Comisiones: son porcentajes sobre ventas y/o cobranzas
- Bonus: ingreso adicional en el salario por un reconocimiento a un logro específico
- Salario por objetivos: una parte del salario no está fija y solo se cancela si se cumple con objetivos

Existe una técnica cuantitativa de valoración de los puestos de trabajo basado en la metodología HAY, la cual considera las competencias para cada puesto de trabajo e identifica factores “de peso” para cada una. En base a estos factores se aplican formulaciones matemáticas y se asignan los salarios a cada puesto. Es conocida como una metodología justa porque evita subjetividad al momento de asignar salarios.

---

<sup>34</sup> SPENCER & SPENCER, “Competente al Work. Models for Superior Performance”, New York, 1993, capítulo 18

## 2.4.13 EL MUESTREO ESTADISTICO

### 2.4.13.1 CONCEPTO

En toda investigación estadística existe un conjunto de elementos objetivos sobre los que se toma información. Este conjunto de elementos es lo que se denomina con el nombre de población o universo estadístico.

Si el investigador decide tomar información de todos los elementos de la población se dice que va a realizar un *censo*. Esto no siempre es posible, principalmente por costos, tiempo, etc. Esto hace que se prefiera tomar la información solo de una parte de los elementos de la población estadística, y esto es precisamente lo que se llama *muestreo*<sup>35</sup>.

El muestreo puede ser realizado tomando en cuenta dos consideraciones: Muestreo Probabilístico y el No Probabilístico.

### 2.4.13.2 MUESTREO NO PROBABILÍSTICO

Este tipo de muestreo consiste en preguntar directamente a unidades informantes expertas en el campo de investigación del que se ocupa la encuesta. Sin duda estos expertos tendrán opiniones diferentes, y no hay ningún método objetivo para diferenciar entre las mismas ni para medir su grado de error. Es la persona que selecciona la muestra la que procura que sea representativa, dependiendo tal representatividad de su criterio u opinión, por lo que también se denomina a este método como *muestreo opinático o aplicando criterio*.

Evidentemente en este proceso no se produce una selección aleatoria de las muestras, sino más bien se limita a consultar a unidades que parecen ser representativas de la población analizada. Se obtiene información sobre estas

---

<sup>35</sup> PERES, César, "Técnicas de Muestreo Estadístico, Alfaomega, México, Cap 2

unidades y con base en la misma se hacen estimaciones sobre las características del universo.

No existe un método objetivo para definir la confianza de los resultados, pues no se conoce la probabilidad de que una determinada unidad sea seleccionada en el muestreo, por lo tanto no se define la distribución de frecuencia de los estimadores.

Suele ser una práctica habitual para obtener información de una población sobre la base de una muestra, sin incurrir en mucho gasto,

#### **2.4.13.3 MUESTREO PROBABILÍSTICO**

Con la finalidad de medir el grado de representatividad de la muestra lo mejor posible, es necesario utilizar un *muestreo probabilístico*, el cual *consiste en establecer la probabilidad* de obtener cada una de las muestras al seleccionarlas mediante un proceso de muestreo dado, esto es, cuando la selección de muestras constituya un fenómeno aleatorio probabilizable.

Dicha selección se basa en condiciones de azar, siendo susceptible de medir la incertidumbre derivada de la misma. Esto permitirá medir los errores cometidos en el proceso de muestreo. Para establecer la probabilidad de obtener muestras bajo un determinado procedimiento, será necesario definir la población, *el método de muestreo y el espacio muestral*.

El método de muestreo es un proceso mediante el cual se seleccionan las muestras de modo que cada una tenga determinada probabilidad de ser elegida.

A partir de una muestra seleccionada, se estiman las características poblacionales: media, proporción, moda, etc. con un determinado error cuantificable y controlable. Las estimaciones se realizan a través de funciones matemáticas de una muestra denominadas *estimadores*, que se convierten en variables aleatorias al considerar la variabilidad de selección de las muestras, y

que por lo tanto, cumplen las condiciones de una función de medida. Los errores se cuantifican mediante varianzas, desviaciones típicas u otros que miden la precisión de los mismos.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> LEVIN, Richard, "Estadística para Administradores", PEARSON, 6° edición, México, 1996, pág 63-64

### **3. MODELO DE COMPETENCIAS**

#### **3.1 REFERENTES ORGANIZACIONALES DE CIUDAD COMERCIAL EL BOSQUE**

Ciudad Comercial El Bosque es una empresa quiteña formada desde hace 24 años, regida por la ley de propiedad horizontal, que se dedica a la administración de un bien inmueble conformado por locales comerciales (bienes exclusivos) y áreas comunales, con la finalidad de atraer la mayor cantidad posible de clientes para el desarrollo de actividades de compra y venta dentro de un edificio que brinde servicios de calidad

##### **3.1.1 MISIÓN**

“Satisfacer las necesidades de bienes de consumo de nuestros clientes externos, superando sus expectativas, en un ambiente confortable, acogedor y seguro, proporcionando a los clientes internos las facilidades necesarias para su efectiva operación”<sup>37</sup>

##### **3.1.2 VISIÓN**

“Ciudad Comercial El Bosque es el referente comercial para las familias de nivel socio – económico medio y medio alto, que participa en las actividades comunitarias”<sup>38</sup>

##### **3.1.3 CADENA DE VALOR**

En la Cadena de Valor se puede observar a “Operaciones y Servicios” como uno de los procesos primarios para la obtención del resultado meta de la empresa.

---

<sup>37- 38</sup> Según la Planificación Estratégica de Ciudad Comercial El Bosque hasta el año 2008

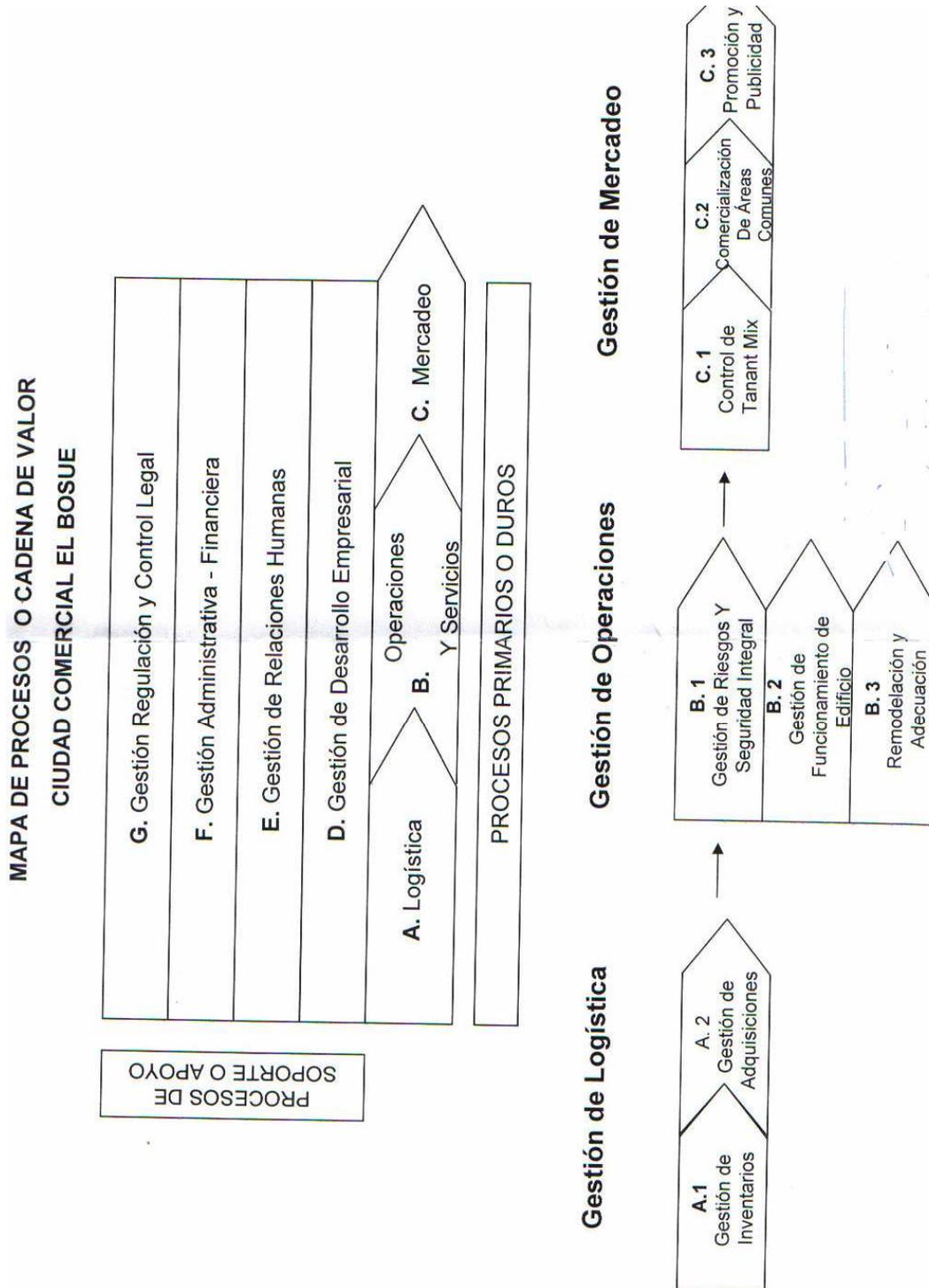


Gráfico 2: “Cadena de Valor Ciudad Comercial El Bosque ”  
 Fuente: Manual de Procesos para Ciudad Comercial El Bosque  
 Elaboración: CARRILLO, Shuemran, Gerente de Operaciones.

### **3.1.4 ESTRUCTURA**

En el organigrama estructural de Ciudad Comercial El Bosque se puede distinguir que en la jerarquía más baja de la Gerencia de Operaciones se encuentra el personal operativo, que corresponde a los cargos de: Guardias (para el área Seguridad), y Auxiliares de Limpieza y Mantenimiento (para el área de Servicios Generales).

El nivel que se ubica con el nombre de supervisores, es también conocido como coordinación operativa. Este nivel jerárquico también será analizado en el presente estudio.

El personal operativo de Servicios Generales tiene una relación laboral directa con la empresa. Cabe indicar que es parte de la responsabilidad de esta área, contratar servicios de jardinería, mantenimiento eléctrico, cerrajería, entre otros; obviamente, estos proveedores, no son parte del modelo de gestión por competencias, ya que sus procesos internos de trabajo son autónomos respecto a El Bosque.

En el área de Seguridad, el servicio de vigilancia y supervisión es contratado a una empresa proveedora, pero no tiene autonomía, ya que todos los procesos que deban implementar e implantar son diseñados, aprobados y liderados por el Coordinador General de Seguridad, con la asistencia del Jefe Operativo, quienes pertenecen a la nómina de trabajadores del centro comercial. Es decir, contractualmente tienen un sometimiento a las disposiciones que emita la administración de El Bosque. Por esto, conforme figuran en el organigrama, los trabajadores operativos de seguridad y su supervisión forman parte del modelo de gestión por competencias que adoptará la empresa.

El organigrama estructural del centro comercial, revisado el 21 de noviembre del 2006, es el siguiente:

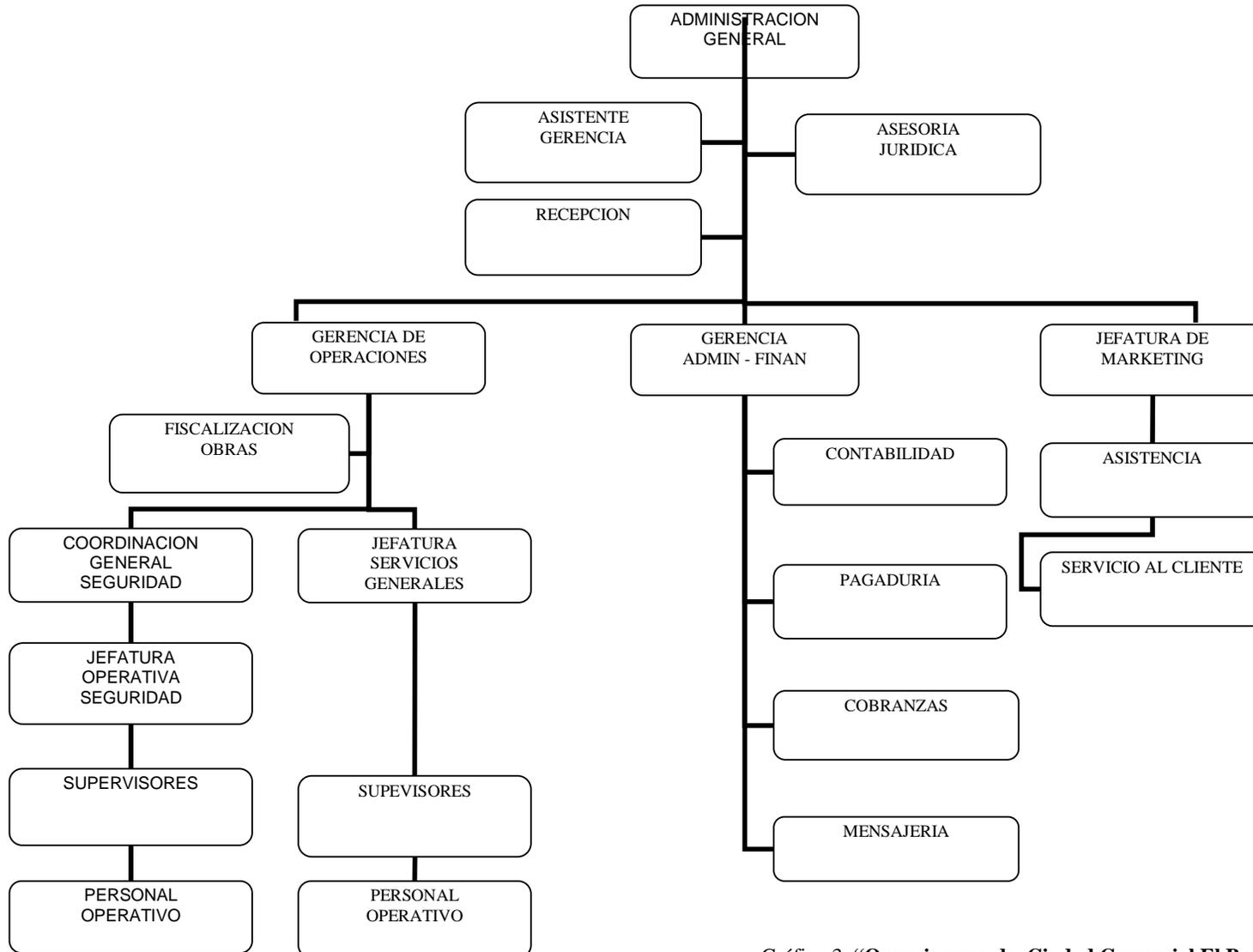


Gráfico 3: “**Organigrama de Ciudad Comercial El Bosque**”

Fuente: Documentos de Ciudad Comercial El Bosque  
 Elaboración: CARRILLO, Shuemran, Gerente de Operaciones.

### **3.1.5 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

En Ciudad Comercial El Bosque la gestión del talento humano se encuentra asignada a cada Jefe o Gerente de área según corresponda, quienes lo administran bajo diferentes procesos de selección, inducción, desarrollo y evaluación. No requieren la formación de un departamento de Recursos Humanos debido a su organización establecida; cabe indicar que todos los aspectos legales del personal se centran en la Gerencia Administrativa Financiera.

El problema en esta diferencia de procesos de gestión es la falta de planes comunes de desarrollo personal y laboral para sus trabajadores en beneficio del crecimiento empresarial. Tampoco se refleja equidad en el equipo, así por ejemplo: la selección no sigue una técnica definida, la capacitación no es para todos, no hay programas de evaluación e incentivos definidos, entre otros.

Si se realiza un pronóstico de lo que sucedería al mantener esta situación actual se puede esperar a futuro: error en la selección del personal idóneo; falencias en el desarrollo de habilidades, destrezas y factores de personalidad necesarias para el trabajo lo cual se debe a la baja o nula capacitación y evaluación de desempeño programados; y, falta de motivación de los colaboradores junto a falta de interés por la mejora empresarial. Por lo tanto: se incrementan costos por rotación de personal, más costos en supervisión, ineficacia en cumplimiento de objetivos propuestos, en sí: dificultad para desarrollar con éxito los planes de mejora ambicionados por la alta dirección.

### **3.2 IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO DE IMPLANTAR EL MODELO DE GESTIÓN**

Con la implementación del modelo, Ciudad Comercial El Bosque puede confiar en obtener una mejora en la gestión del recurso humano de su área operativa, con el consiguiente incremento de su productividad en la oferta de servicios y progreso en el clima organizacional en el cual se desarrolla el equipo de trabajo.

Los trabajadores se sentirán motivados en colaborar con la mejora empresarial, pues estarán conscientes que ésta solo podrá lograrse mediante la superación personal y laboral de cada uno de ellos. Los líderes que administrarán la correcta ejecución del modelo, cumplirán un papel esencial en el desarrollo de sus subordinados y, por lo tanto, en el alcance de las metas organizacionales.

La inversión financiera no es un limitante para desarrollar el modelo, pues no se requiere incrementar mayores fuentes de dinero, sino más bien adecuar la distribución del presupuesto actual destinado al área de recursos humanos en el manejo de una gestión por competencias. Lo que sí es imprescindible, es el compromiso de los líderes en la correcta ejecución de cada actividad requerida para el éxito del modelo.

Trabajar regido por este enfoque de administración del talento humano, logra una mejora importante en la productividad de la empresa. Como Ciudad Comercial El Bosque es una organización sin fines de lucro, dicha productividad no será reflejada totalmente en índices financieros, excepto por los ahorros en: rotación de personal, pérdidas por mal trabajo, entre otros (los cuales no se consideran significativos); sino en la mejora de su imagen como empresa, lo cual, para la naturaleza de su negocio es de suma importancia.

### **3.3 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA DISEÑAR EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CIUDAD COMERCIAL EL BOQUE**

Como primer paso se conformó un panel de expertos internos de la empresa conformado por personas de los siguientes cargos:

- Administración o Gerencia General
- Gerencia de Operaciones
- Coordinación General de Seguridad
- Coordinación Operativa de Servicios Generales (1 representante)

Estas personas, junto a quien está a cargo de la asesoría de este proyecto determinaron los siguientes puntos de partida:

- En la elaboración del modelo de competencias para el personal operativo y de coordinación en Ciudad Comercial El Bosque, se utilizó un **“enfoque burbuja”**, es decir, se inició desde cero con la intención de construir un modelo específico ajustado a la organización.
- El método seleccionado para el trabajo es el **“Método de Incidentes Críticos”**, puesto que los directivos de la empresa y quien está a cargo de este trabajo, determinamos que para los puestos operativos y de coordinación era pertinente establecer un **modelo de competencias de gestión o conductuales**, puesto que por la naturaleza de los puestos de trabajo analizados, las actitudes son más valiosas y demandan más atención que las competencias técnicas, ya que estas últimas no son complejas dentro de dichos puestos.

El procedimiento utilizado entonces para esta metodología es el siguiente:

1. Establecimiento de los criterios de desempeño.
2. Identificación de las personas con desempeño excelente y promedio para elaborar las muestras.
3. Recolección de información a través de entrevistas de eventos conductuales (BEI)
4. Validación, análisis de información y definición de las competencias
5. Plan de Desarrollo.

### **3.3.1 ESTABLECIMIENTO DE LOS CRITERIOS DE DESEMPEÑO**

En vista que el estudio de las competencias técnicas no será profundizado en este proyecto por los motivos indicados anteriormente, a continuación se mencionará solamente como referencia el nombre del cargo, departamento al que

corresponde, y la misión, conocimientos y destrezas más relevantes de los puestos operativos y de coordinación en la empresa. Esto se expone para mantener una referencia que puede ser útil en la elaboración del Plan de Desarrollo, así como para conocer en forma general en qué consisten los puestos analizados en el presente estudio.

El autor ha elaborado unas guías donde se muestra en síntesis la descripción de los puestos de trabajo que son parte del modelo de competencias. Estas guías, referenciadas en el presente trabajo con el nombre de “Cuadro 2”, son las siguientes:

<b>Puesto:</b> Guardia de Seguridad	<b>Departamento:</b> Seguridad
<p><b>Descripción:</b> Precautelar la seguridad y vida de los clientes internos y externos de Ciudad Comercial El Bosque, así como vigilar el correcto cumplimiento de las normas internas de la empresa, mediante la ejecución responsable de los procedimientos de trabajo definidos por los líderes del departamento.</p>	<p><b>Principales conocimientos y destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lectura y escritura del idioma español en un nivel muy aceptable</li> <li>- Conocimientos de seguridad física e industrial</li> <li>- Manejo de equipo básico de seguridad física</li> <li>- Comprensión rápida de instrucciones impartidas</li> <li>- Buena capacidad para retener y recordar imágenes, rostros y otras descripciones físicas que le sean indicadas sobre algo o alguien</li> <li>- Excelente sentido de orientación en diversos ambientes</li> <li>- Excelente conservación del estado físico para mantenerse activo y de pie en su puesto</li> </ul>

<b>Puesto:</b> Auxiliar de Limpieza	<b>Departamento:</b> Servicios Generales
<b>Descripción:</b> Mantener la infraestructura del Centro Comercial limpia, con el afán de brindar un ambiente cómodo para los clientes de la empresa, siendo exigente hasta en los detalles mínimos. Además es su misión colaborar con acciones de seguridad pasiva e incluso reportar daños en la infraestructura o mobiliario que afecten la buena imagen del centro comercial.	<b>Principales conocimientos y destrezas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lectura y escritura del idioma español en un nivel medio</li> <li>- Conocimiento del uso de productos químicos, herramientas y equipos para limpieza</li> <li>- Seguridad industrial necesaria para su cargo</li> <li>- Ser detallista en la ejecución de sus labores mostrando organización y disciplina</li> <li>- Buena capacidad de observación al ambiente que le rodea</li> <li>- Buena capacidad de comunicación con sus líderes y compañeros</li> </ul>

<b>Puesto:</b> Auxiliar de Mantenimiento	<b>Departamento:</b> Servicios Generales
<b>Descripción:</b> Mantener la buena imagen física de la infraestructura y mobiliario del Centro Comercial, mediante acciones preventivas y correctivas que minimicen o eliminen el daño o crítica negativa a las instalaciones del área comunal. Además deben colaborar en soluciones a ciertos problemas eléctricos y de plomería de los bienes exclusivos conforme lo regule el reglamento interno de la empresa	<b>Principales conocimientos y destrezas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lectura y escritura del idioma español en un nivel medio</li> <li>- Buenos conocimientos de plomería, electricidad y albañilería</li> <li>- Manejo de equipos y herramientas propios de su función</li> <li>- Seguridad Industrial</li> <li>- Alta exigencia por el orden y buena imagen</li> <li>- Excelente capacidad para recordar instrucciones, imágenes y escenarios</li> </ul>

<b>Puesto:</b> Coordinador Operativo de Seguridad	<b>Departamento:</b> Seguridad
<b>Descripción:</b> Supervisar y exigir que los guardias de seguridad cumplan los procedimientos y demás disposiciones emitidas por los líderes del departamento, así como apoyar en la coordinación de “situaciones emergentes” que puedan presentarse dentro del centro comercial y otras actividades de gestión para el bienestar del departamento.	<b>Principales conocimientos y destrezas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios académicos preferiblemente de nivel superior</li> <li>- Altos o excelentes conocimientos de seguridad física</li> <li>- Conocimientos medios de administración de personal, preferiblemente por formación policial o militar</li> <li>- Manejo de equipos de seguridad</li> <li>- Alta capacidad para retener y recordar imágenes, rostros y otras descripciones físicas que le sean indicadas sobre algo o alguien</li> </ul>

<b>Puesto:</b> Coordinador Operativo de Servicios Generales	<b>Departamento:</b> Servicios Generales
<b>Descripción:</b> Supervisar y exigir que el personal de limpieza y los auxiliares de mantenimiento cumplan los procedimientos y demás disposiciones emitidas por el líder del departamento, así como coordinar la ejecución inmediata de acciones que mantengan en excelente estado y orden la imagen del Centro Comercial, dentro del nivel de decisión de su cargo.	<b>Principales conocimientos y destrezas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios académicos preferiblemente de nivel superior</li> <li>- Alta exigencia por la buena imagen</li> <li>- Ser altamente detallista en la ejecución de sus labores mostrando organización y disciplina</li> <li>- Manejo de personal</li> <li>- Conocimientos básicos en herramientas y trabajos de limpieza, plomería, electricidad y albañilería</li> </ul>

<p>Además deben colaborar con tareas solicitadas por el departamento de mercadeo, en lo referente a colocación de decoración promocional y soporte operativo en las actividades de campo que realice este departamento.</p>	
---	--

Una vez que se conoce de manera general a los puestos descritos anteriormente, el panel de expertos con el asesor deben definir los criterios de desempeño. Para esto, luego de revisar varios diccionarios de competencias, se acordó guiarse con el de la autora latinoamericana Martha Alles<sup>39</sup>, en vista de los siguientes criterios:

- Es el que más se acopla a la realidad de nuestra región
- Está actualizado hasta septiembre del año 2.005
- Tiene información completa sobre las competencias que se requieren para cada nivel jerárquico en la empresa, es decir, las definiciones y sus respectivos grados
- Se complementa con el Diccionario de Comportamientos de la misma autora. En este diccionario se agrupan de igual manera a las competencias según el nivel jerárquico, además de exponer sus definiciones y los comportamientos característicos en cada uno de los grados.

Entonces, de la lista de 23 competencias para los niveles iniciales presentados en estos diccionarios, se seleccionaron 15 de ellas, puesto que son las representativas de la realidad de los cargos operativos y de coordinación, así como también eran de interés para los objetivos y la misión de Ciudad Comercial El Bosque.

---

<sup>39</sup> ALLES, Martha, "Gestión por Competencias. El Diccionario", Granica, Buenos Aires, 2006

De igual manera, en el Diccionario de Comportamientos se exponen varios comportamientos para cada grado según la competencia. De estos fueron seleccionados entre 3 y 8 comportamientos que eran los afines y necesarios para los puestos y la dirección de la empresa.

Se tomó muy en cuenta eliminar el paradigma que el personal operativo no puede aportar soluciones y/o ser líder situacional ante varios sucesos que pueden presentarse dentro de la organización. Al contrario, se puso mayor énfasis en seleccionar los criterios adecuados para potenciar todas las capacidades humanas que permitan a este personal sentirse más seguro de sí mismo y aportar en diversas situaciones y de varias formas con la mejora de la empresa

Estas competencias, junto con sus comportamientos característicos, son las siguientes (el número que las antecede es la codificación utilizada durante el proceso):

**1. ALTA ADAPTABILIDAD – FLEXIBILIDAD. Comportamientos frente a una crisis o situación inesperada que requiera un rápido accionar.**

- 1.1 Está dispuesto a trabajar en cualquier actividad aunque diferente de las habituales de su cargo
- 1.2 Responde bien al cambio y de manera rápida, a veces incluso antes que otros
- 1.3 Mantiene una actitud abierta e incurre en riesgos frente a innovaciones
- 1.4 Aporta sugerencias y facilita las tareas cuando cambian rutinas
- 1.5 No se aferra a paradigmas o desorganiza en el trabajo por los cambios

**2. CAPACIDAD DE APRENDER. Comportamientos frente a la incorporación de nuevos conocimientos**

- 2.1 Innova tareas y propone herramientas de mejora
- 2.2 Identifica o solicita información que le ayude en su trabajo
- 2.3 Visualiza situaciones donde aplicar conocimientos recién adquiridos
- 2.4 Abandona viejas prácticas y aplica nuevas con mejores resultados que otros

- 2.5 Se capacita en lo referente a su área de trabajo
- 2.6 Se auto motiva y/o motiva a los demás a actualizarse
- 2.7 Busca aprender de sus superiores y compañeros

**3. DINAMISMO – ENERGÍA. Comportamientos frente a cambios fluctuantes del entorno que podrían modificar el rendimiento de trabajo habitual.**

- 3.1 No se desorganiza si se le cambia la rutina de trabajo por algo de más esfuerzo
- 3.2 Se auto motiva y/o motiva a los demás a rendir bien ante cambios
- 3.3 Propone alternativas ante disposiciones que demanden mayor energía
- 3.4 Redistribuye su tiempo y/o el de su equipo ante un imprevisto
- 3.5 Atiende varias tareas al mismo tiempo con buenos resultados

**4. INICIATIVA – AUTONOMÍA. Comportamientos frente al planteo de problemas concretos o hipotéticos del entorno laboral.**

- 4.1 Evita demoras y agravamiento de problemas
- 4.2 Propone modos de acción ante imprevistos presentados
- 4.3 Aporta soluciones y busca oportunidades de mejora
- 4.4 Comunica a sus superiores mejoras realizadas por él o su equipo en el área

**5. LIDERAZGO. Comportamientos en relación con personas que se organizan en torno a un objetivo común**

- 5.1 Se hace cargo de personas sin pedírselo o a menudo se le encarga esta tarea
- 5.2 Tiene un papel protagónico e incluso por esto recibe reconocimientos
- 5.3 Sus compañeros le hacen consultas y es referente
- 5.4 Ayuda en tareas normalmente realizadas por sus superiores directos
- 5.5 Propone variedad de alternativas de trabajo
- 5.6 Previene y actúa ante posibles cambios en el comportamiento del grupo
- 5.7 Comunica a sus pares la marcha de los acontecimientos y logro de metas
- 5.8 Tiene armonía también con compañeros que otros no pueden trabajar

**6. ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO. Comportamientos habituales frente a los clientes internos y externos.**

- 6.1 Toma iniciativa y se preocupa por atender demandas de clientes
- 6.2 Identifica futuros requerimientos de clientes y trata de satisfacerlos
- 6.3 Es abierto y cooperativo con clientes
- 6.4 Es preferido cuando se necesita atender a un cliente por algo específico

**7. PRODUCTIVIDAD Y VALOR AGREGADO. Comportamientos habituales referidos al desarrollo y modos de abordaje de las tareas**

- 7.1 Se auto exige en cada proyecto, incluso cooperando y aportando material
- 7.2 Ahorra tiempo y/o material pero hace bien el trabajo
- 7.3 Entrega mayores resultados de lo pedido o esperado (Valor agregado)

**8. RESPONSABILIDAD Y CALIDAD. Comportamientos habituales frente a tareas asignadas**

- 8.1 Se fija y cumple altos objetivos
- 8.2 Organiza sus tiempos para cumplir tareas
- 8.3 Primero hace sus tareas y después planifica el tiempo libre
- 8.4 Atiende gustosamente las tareas y las hace bien
- 8.5 Colabora voluntariamente en tiempos extras
- 8.6 Se autoevalúa y exige más

**9. TOLERANCIA A LA PRESIÓN. Comportamientos frente a condiciones abrumadoras de trabajo**

- 9.1 Organiza rápidamente sus tareas, aun al tener problemas u obstáculos
- 9.2 Mantiene predisposición y actitud positiva en aquellas situaciones con límites de tiempo y exigencia alta de resultados
- 9.3 Mantiene calma, pero alta exigencia en tiempos duros
- 9.4 A pesar de tener problemas interpersonales se desempeña bien

**10. TRABAJO EN EQUIPO. Comportamientos frente a situaciones de grupo que involucran un objetivo común**

- 10.1 Alienta la comunicación y colaboración para cumplir trabajos
- 10.2 Antepone intereses del grupo a los personales
- 10.3 Brinda tiempo extra de su jornada, aporta sugerencias para mejorar el trabajo
- 10.4 Es participativo y le gusta escuchar a los demás
- 10.5 Se compromete y crea compromiso con ejemplo
- 10.6 Visualiza fortalezas de los compañeros y las orienta
- 10.7 Se preocupa por lograr consenso y respeto entre todos

**11. AUTOCONTROL. Comportamientos emocionales respecto de sus pares y/o superiores en situaciones de tensión y entornos exigentes**

- 11.1 En momentos de alta exigencia mantiene buenos modos de actuar y muestra actitud positiva, humor, etc.
- 11.2 Se mantiene al margen para evitar desbordes emocionales que entorpecerían la tarea de su área
- 11.3 No llega a situaciones de conflicto con quienes no son de su agrado

**12. BUSQUEDA DE INFORMACIÓN. Comportamientos habituales referidos a la obtención de nuevos conocimientos**

- 12.1 Aprovecha tiempo libre para leer material de superación laboral y personal
- 12.2 Está atento a recibir información sobre alcance de sus objetivos
- 12.3 Se preocupa por tener carpetas con información recopilada
- 12.4 Se preocupa por encontrar causas de dificultades

**13. CONFIANZA EN SI MISMO. Comportamientos habituales frente a personas de quienes necesita obtener algún beneficio para el cumplimiento de su tarea**

- 13.1 Sabe que puede vencer a cualquier adversario
- 13.2 Propone y lidera acciones de mejora
- 13.3 Refleja seguridad en sí mismo y crea confianza de que realizará una buena labor

13.4 Enfrenta a sus jefes con el afán de comunicar sus desacuerdos y lograr mejoras

**14. CONCIENCIA ORGANIZACIONAL. Comportamientos cotidianos frente a personas influyentes o personas clave dentro de la organización o relacionadas con la misma**

14.1 Participa de asociaciones para relacionarse con personas fuera del departamento quienes le pueden aportar conocimientos

14.2 Es referente dentro de la organización por desempeño en relaciones públicas

14.3 Comparte con su jefe información o material valiosos para su área, los cuales obtiene de otros departamentos

14.4 Se “**pone la camiseta**” de la empresa para ayudar a conseguir objetivos y se alegra por los triunfos organizacionales

**15. DESARROLLO DE PERSONAS. Comportamientos habituales con relación a aportar valor a las personas que se desempeñan en su área de trabajo**

15.1 Propone capacitación y desarrollo para miembros de otras áreas

15.2 Crea oportunidades para que compañeros demuestren sus capacidades

15.3 Es generoso con sus conocimientos

15.4 Realiza gestiones que permitan el desarrollo humano de otras personas

### **3.3.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DE ESTUDIO**

La cantidad total entre puestos operativos y de coordinación en la empresa es de setenta y dos, distribuidos de la siguiente manera:

- Servicios Generales:
  - Limpieza y Mantenimiento: 26 puestos
  - Coordinación Operativa: 3 puestos

- Seguridad:
  - Guardias: 40 puestos fijos
  - Coordinación Operativa: 3 puestos

Se acordó que por ser baja la cantidad de **puestos de coordinación** se realice **un censo**, es decir, seis entrevistas de incidentes críticos. Para esto se solicitó por escrito al Jefe de Servicios Generales y al Coordinador General de Seguridad que acuerden la clasificación de este personal en dos grupos, de igual cantidad, según su desempeño: exitosos y promedio. Al momento de realizar esta clasificación se debía tener muy claro que las personas con mejores evaluaciones de desempeño debían pertenecer al grupo “exitoso” y los restantes al “promedio”.

Para los **puestos operativos**, que en total suman sesenta y seis, se solicitó también a los líderes de cada departamento que presenten una lista de personas representantes del grupo de los trabajadores exitosos, y otra lista con igual cantidad de representantes del grupo de los promedio. La selección de trabajadores “exitosos” debía ser con base a las evaluaciones de desempeño que realizan los jefes de cada departamento. Para la selección de los trabajadores “promedio” era preciso utilizar un muestreo no probabilístico, mediante el cual se escoja, con buen criterio, personas que representen dicho grupo y se caractericen principalmente por mayor experiencia laboral y facilidad de comunicación (lo último era necesario para recoger mayor información en las entrevistas)

Se decidió tomar una muestra que represente al 33% del total de la población del personal operativo. Este porcentaje es más alto del sugerido en la teoría, donde se establecía como requisito un 10% de representatividad de la muestra.

Es decir, en total se analizarían 22 puestos operativos distribuidos en grupos de exitosos y promedio. Las cantidades para cada grupo, con base en un **muestreo no probabilístico** de carácter opinático, se estableció que fueran las siguientes:

- 5 trabajadores exitosos y 5 promedio de Servicios Generales
- 6 trabajadores exitosos y 6 promedio de Seguridad

De esta manera, con un **100% de puestos de coordinación y un 33% de puestos operativos**, debidamente clasificados según el tipo de desempeño, se procedió con la siguiente etapa de este proceso.

### **3.3.3 ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS**

Antes de proceder con las entrevistas, se dio una charla a todo el equipo operativo y de coordinación, divididos en dos grupos (Esta división se estableció en vista de que existen puestos que no pueden ser abandonados sin un respectivo relevo).

El objetivo principal era dar a conocer a las personas los fundamentos teóricos del modelo de gestión que va a ser implantado en Ciudad Comercial El Bosque, es decir, su significado, finalidad, importancia, ventajas, metodología y la forma en que el plan de desarrollo sería elaborado en beneficio de los trabajadores y la empresa en general.

Lo más importante era sensibilizar a las personas para que brinden una honesta colaboración en todo el proceso, en especial en las entrevistas que serían aplicadas a un grupo de compañeros. No se indicó que serían divididos en grupos de exitosos y promedio, puesto que podría causar intrigas, malestar interno y resistencia en el proceso; solo se les informó que la elección de la muestra que represente a todo el equipo sería conformada según disponibilidad de tiempo del entrevistador y los trabajadores.

Era muy importante aclarar que las entrevistas serían grabadas para ayudar en el análisis que posteriormente realizaría el entrevistador, ya que las personas tienen temor y desconfían hablar frente a una grabadora.

Luego de esta charla informativa y de sensibilización se procedió con las entrevistas, las cuales duraron un promedio de 25 minutos por persona<sup>40</sup>. Las indagaciones generales fueron las siguientes:

- Por favor, necesito que me narre como usted adquirió experiencia en la labor que desempeña ahora en la empresa, dónde trabajó antes y cómo llegó hasta aquí.

Esta pregunta se reforzaba con indagaciones respecto a: ¿Antes de este oficio en qué más tuvo experiencia? ¿Cuál de sus anteriores trabajos recuerda más y porqué? ¿De cuál tuvo más nostalgia separarse?, etc.

- Ahora necesito que por favor me narre tres anécdotas de éxito que tuvo en su vida laboral.

En esta parte era preciso indicarles a qué se considera éxito: Recuerde por favor aquellas ocasiones en las que usted se planteó una meta y la consiguió con iguales o mejores resultados de los esperados, o alguna ocasión en que un líder o compañero de puesto le mencionó su buen desempeño en alguna labor específica, y por todo esto se sintió feliz y orgullosos de usted mismo.

- En cambio ahora, es tan amable de contarme tres anécdotas de no éxito que recuerde haya vivido en su situación laboral.

De igual manera se les indicaba que las experiencias de no éxito son el contrario a las de éxito.

- Finalmente, indíqueme detalladamente tres características que usted considera importantes para que una persona tenga éxito en la vida.

---

<sup>40</sup> Un ejemplo de las entrevistas realizadas se encuentra como ANEXO 2 en el presente trabajo

A esta indagación se solicitaba que cuente alguna experiencia en que aplicando una, dos o tres de estas características, le haya ido bien en su vida laboral o personal.

Como se explica en la teoría, en cada indagación se profundizaba, según corresponda, con las siguientes preguntas: ¿Cómo sucedió todo? ¿Quiénes formaron parte de eso? ¿Qué cambiaría de esa situación? ¿Sintió algo más personal que quiera compartirme?, etc.

En todas las indagaciones anteriores, cada aspecto considerado importante deberá ser codificado para una base de datos. Estos códigos representarán los comportamientos para cada una de las competencias que se van identificando en las respuestas de los entrevistados. Por ejemplo:

- Lidera el cambio antes que otros: 1.2
- Evita demoras y agravamiento de problemas: 4.1
- Se fija y cumple altos objetivos: 8.1

### **3.3.4 VALIDACIÓN, ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS**

Los resultados obtenidos en las entrevistas fueron clasificados en: competencias de trabajadores operativos y de los coordinadores, diferenciando a sus respectivos representantes “exitosos” y “promedio”.

#### **3.3.4.1 VALIDACION DE INFORMACION**

Entonces se procedió a validar la información con el objetivo de pulir los resultados obtenidos durante la entrevista. Para esto se procedió de la siguiente manera:

- a) Se imprimió la lista de competencias, con sus respectivos comportamientos, la cual fue definida por el panel de expertos.
- b) Se organizó una reunión con los seis coordinadores operativos y los dos líderes máximos de cada departamento, a quienes se denominó evaluadores en el proceso de validar información. En esta reunión se les explicó la razón de esta actividad, la importancia de la misma y la metodología establecida.

Se les indicó que el objetivo era pulir la información obtenida en la BEI, para despejar ciertas dudas pendientes del entrevistador, y a la vez conocer otras competencias que posiblemente posean los entrevistados y que sean valoradas dentro de sus labores diarias, las cuales, por algún motivo, no hayan podido identificarse en la entrevista.

Se les recalcó además la importancia de que actúen con imparcialidad y honestidad en la evaluación.

La metodología utilizada en esta validación fue la siguiente:

- Se fotocopió un documento que contenía la lista de competencias y comportamientos requeridos en el personal operativo y de coordinación. Esta lista era la misma que el panel de expertos definió en la primera etapa del proceso (apartado 3.2.1 del presente trabajo). La cantidad de fotocopias respondían al total de entrevistados en la BEI, puesto que cada documento pertenecía a uno de los entrevistados, cuyo nombre estaba impreso.
- Se repartieron las copias de los documentos de la siguiente manera:

Las que correspondían a personal de guardias, sin importar si son exitosos o promedio, fueron repartidas al azar entre los tres coordinadores operativos de seguridad

Las de personal de limpieza y mantenimiento, de igual manera sin haber sido clasificadas y al azar, se repartieron entre los tres coordinadores operativos de servicios generales

Las que pertenecían a los coordinadores operativos se entregaron a los jefes de departamento.

- Se indicó que en esas copias constaban todas las competencias detectadas durante las entrevistas, obviamente ningún trabajador poseía todas a la vez.<sup>41</sup>
  - Se solicitó que cada evaluador lea para sí mismo, uno a uno los comportamientos enlistados y que recuerde anécdotas reales de la persona a quien correspondía la evaluación.
  - Se les explicó que cada comportamiento lo califiquen de la siguiente forma: 2 puntos para el trabajador que haya mostrado por varias ocasiones dicho comportamiento; 1 punto si solo lo ha presentado alguna vez o un par de veces; y, 0 si jamás lo ha mostrado.
- c) Una vez que todos terminaron la calificación, se recogió el material para redistribuirlo de tal manera que:
- Dos coordinadores operativos de seguridad recalificaban las evaluaciones de todos los guardias.
  - Dos coordinadores operativos de servicios generales recalificaban las evaluaciones de todo el personal de limpieza y mantenimiento.

---

<sup>41</sup> Un formato de estos documentos se encuentra como ANEXO 3 en el presente trabajo

- El líder de seguridad más un coordinador operativo del área recalificaban a los coordinadores de seguridad. Nunca el coordinador de refuerzo recalificó su propia evaluación
- El líder de servicios generales más un coordinador operativo realizaron un proceso similar al detallado en el anterior párrafo para recalificar a los coordinadores de su área.

Es importante indicar que durante todo el proceso, el asesor del proyecto se encontró en el aula dispuesto a despejar cualquier interrogante de los participantes.

- d) Una vez culminada esta actividad, se retiraron las evaluaciones, agradeciendo a los participantes. El proceso en total duró aproximadamente 3 horas con un descanso de 15 minutos.
- e) Los puntajes asignados en las evaluaciones fueron interpretados de la siguiente forma:
  - 2 puntos significaban que el evaluado poseía ese comportamiento en forma reiterada; entonces, se sumó 1 punto adicional a las veces en que ese mismo comportamiento fue detectado durante la BEI
  - 1 punto era neutral, es decir, no se sumó ni se restó a la cantidad de veces que el comportamiento fue detectado en la BEI.
  - 0 puntos significaba que el evaluado no poseía ese comportamiento laboral. Cuando esto sucedía se restaba 1 punto a la cantidad de veces que fue detectado este comportamiento en la BEI; pero, si el entrevistador consideraba, según las respuestas de la BEI, que el entrevistado sí poseía esa competencia, entonces no se afectaba a los datos obtenidos en la entrevista.

### 3.3.4.2 ANALISIS DE INFORMACION

Todos los valores obtenidos por cada comportamiento, se ubicó en una matriz denominada *Competencias por Sujeto*. Cada comportamiento era representado por los códigos asignados. Esta matriz se organizó así:

- Horizontal: comportamientos codificados según la entrevista.
- Vertical: número de trabajadores divididos entre “exitosos” y “normales”, y a la vez entre “trabajadores operativos” y “coordinadores”. Al final se creó un apartado que muestra los “valores humanos” que fueron posibles detectar en las entrevistas.

A continuación se presenta la Matriz 1, “Competencias por Trabajadores”, definida con las competencias y comportamientos detectados en los trabajadores operativos y de coordinación de Ciudad Comercial El Bosque:

Cod	TRABAJADORES OPERATIVOS														T	T	COORDINADORES																
	EXITOSOS							NORMALES									EXITOSOS				NORMALES			T									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	T	1	2			3	4	5	6	7	8	9		10	11	T	1	2	3	T	1	2
1												29											23	52				11				8	19
1.1	1	2	2	1	1		1	2			1	11	2		1	1		1				2	7	18	1		1	2	1	1		2	4
1.2			1		1		1		1			4								1			1	5	5	1		1	2	1		1	3
1.3	1						1	1			1	4		1			3	1				1	6	10	1	1		2	1	1		2	4
1.4			1	1	1			1		2		6	1		1					1	1		4	10	1	1	1	3		1		1	4
1.5				1	1	1			1			4	1	1	1		1	1					5	9		1	1	2	1	1		2	4
2												42											35	77				18				11	29
2.1							1			1		2	1		1						1		3	5	1	1	2	4	1	1		2	6
2.2	2			1	1					1		5	1	1			1					1	4	9	2	1	1	4	1	1		2	6
2.3	2				1	1			2			6	1	1			1			2			5	11	1	1	1	3		1		1	4
2.4		1			1		2		2			6		1			1					2	4	10	1		1	2	1			1	3
2.5	1	1		1				3			2	8		2	1	1		1	1	1	1		8	16			1	1		1		1	2
2.6	1						1		1			3			1			1				1	3	6	1			1				0	1
2.7		3	1	1	1	1	1	2		2		12	1	2			1	1	1		2		8	20	1	1	1	3	3	1		4	7
3												22											16	38				15				7	22
3.1		1	1		1		1		2			6			2					1			3	9	2		1	3	1	2		3	6
3.2	1	1	1		1			1				5			1	1							2	7	1			1	1	1		2	3
3.3				1						1		2		1									1	3	1	1	1	3				0	3
3.4				1								1	2				1					1	4	5	2	1		3	1			1	4
3.5	1			2	1		1	1			2	8	1		1		1			1	2		6	14	3	2		5	1			1	6
4												26											12	38				17				9	26
4.1	1	2	1	1	1		1	1		2		10	1		1		1			2			5	15	1	1	1	3	1	1		2	5
4.2		1			1						1	3		1								1	2	5	3	1	1	5				0	5
4.3	1	2	4	1		1		1	2			12			1		1		1		2		5	17	2	2	1	5	2	1	3	6	11
4.4							1					1											0	1	1	2	1	4	1			1	5

Cod	TRABAJADORES OPERATIVOS														T	COORDINADORES							T												
	EXITOSOS											NORMALES				EXITOSOS				NORMALES															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total	1	2		3	4	5	6	7	8	9		10	11	Tot	1	2	3	Tot	1	2	3	Tot	
5													59											21	80					38				21	59
5.1		1	1	1			1	1	1	2			8	1							1	2		4	12	2	4	2	8	1	1	1	3	11	
5.2	1	3	2	1	2	1	2	1			1	1	15							1	1		2	17	7	4	3	14	2	2	3	7	21		
5.3	1		2			1		1	1	1		1	8										0	8	1			1	1			1	2		
5.4	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2			16	1		1	0		1	1	1	3		10	26	3	1	2	6	2		3	5	11	
5.5										2	1		3			1							1	2	5	3	1	1	5				0	5	
5.6													0											0	0	1			1		1		1	2	
5.7							1						1											0	1	1	1		2	1	1		2	4	
5.8	1					1		1	2	1		2	8		1			1				1	3	11	1			1	1		1	2	3		
6													14											11	25				8				7	15	
6.1		1	1			1	1	1		1			6		1			1	1	2	2		1	8	14	1		1	2	1	2		3	5	
6.2							1						1											0	1	1			1	1			1	2	
6.3			1			1	1	1				1	5					1			1		2	7	2	1	1	4	1	1	1	3	7		
6.4			1				1						2			1							1	3	1			1				0	1		
7													15											12	27				7				5	12	
7.1									1			1	2	1		1							1	3	5			1	1	1	1	2	3		
7.2	1	1	1			1		1	1				6	1	1	1			1		1	1		6	12	1			1	1	1		2	3	
7.3		1	1			1	1	1			2		7	1						1		1		3	10	1	2	2	5		1		1	6	
8													59											46	105				24				24	48	
8.1	1	5	2			3	1	2			1		15	2			1		3	1	1	2		10	25	2	1	1	4	1	2		3	7	
8.2		1											1	1		1			1					3	4	1		1	2	1	1		2	4	
8.3													0	1										1	1		1		1	1	1	1	3	4	
8.4	2	2	6	1	2	4	1	4	3		2		27	2	2	4	2	3	3	4	6	1	3	1	31	58	2	4	1	7	1	1	5	7	14
8.5	1		1			1		1	1				5			1							1	6			1	1	2		1	1	2	4	

Cod	TRABAJADORES OPERATIVOS												T	COORDINADORES					T														
	EXITOSOS						NORMALES							EXITOSOS			NORMALES																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total		1	2	3	4	5		6	7	8	9	10	11	Tot	1	2	3	Tot	1	2	3
8.6		2	3	1	2		1	1	1		11												0	11	3	4	1	8	1	1	5	7	15
9											11												15	26				6				8	14
9.1	1			1			1	1	1		5			1		1							2	7	1			1	1	1		2	3
9.2			1								1		1	2									3	4	1	1	1	3	1	1	1	3	6
9.3					1		1	1			3		1	1	1	1	1				1	1	7	10			1	1			1	2	
9.4			1								2		1	1		1							3	5			1	1	1		2	3	
10											30												24	54				21				18	39
10.1			2	1	1				1	2	7			1	2	1		2				2	8	15	5	1		6	1	1	4	6	12
10.2											0												0	0		1		1	1	1	1	3	4
10.3	1		1								2												0	2	1	1	1	3	1	1		2	5
10.4					1				2	1	4		1	1	1					1		1	4	8	2		1	3	1	1	1	3	6
10.5	1		2		1		1	2			8												0	8	2	1	1	4	1	1		2	6
10.6									1		1		1										1	2				0				0	0
10.7			1		2	2		1	2		8		1	1	3	1	1	1	1	1	2		11	19	1	1	2	4			2	2	6
11											19												10	29				2				7	9
11.1		1	2	1	3				1		8		1	1	1	1					1		5	13				0	1	1	1	3	3
11.2	1	1	1		1					1	5		1				1					2	7	1	1		2	2	1		3	5	
11.3	1	1	1	1	1	0			1		6		1			1				1		3	9				0	1			1	1	
12											2												1	3				6				7	13
12.1											0												0	0	1	1	1	3		1		1	4
12.2											0												0	0		1		1			1	2	
12.3					1						1												0	1			0	1	1		2	2	
12.4											1	1									1		1	2	2		2		1	2	3	5	
13											24												17	41				11				11	22

Cod	TRABAJADORES OPERATIVOS														T	COORDINADORES					T													
	EXITOSOS							NORMALES								EXITOSOS			NORMALES															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total	1	2		3	4	5	6	7		8	9	10	11	Tot	1	2	3	Tot	1	2	3	Tot
13.1			1			1	1		2	1		6	1			1	1						3	9	2		2	4	1	2	1	4	8	
13.2		1	1	1					1		1	5	1		1		1						3	8	1		1	2	1			1	3	
13.3		4	1	1	1				1			10			1	1		1			2		7	17	2	1	1	4	1	4		5	9	
13.4		2							1			3		1	1		1				1		4	7	1			1		1		1	2	
14												11											8	19				12				7	19	
14.1												0								1			1	1	2			2		1		1	3	
14.2			1									1											0	1	1		2	3				0	3	
14.3							1		1			2					1	1					2	4			1	1	1	1		2	3	
14.4	1					1	1	2	2		1	8		1	1	1		1				1	5	13	3	3		6	1	1	2	4	10	
15												8											8	16				13				8	21	
15.1												0			1		1					2	2	1		1	2	2	1		3	5		
15.2										1	1	2			1		1					2	4			2	2				0	2		
15.3			1			1		1	1		2	6		1	1					1			3	9	3		1	4	1	1	1	3	7	
15.4												0			1							1	1	1		4	5	1	1		2	7		
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>42</b>	<b>53</b>	<b>22</b>	<b>49</b>	<b>20</b>	<b>36</b>	<b>50</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>742</b>	<b>25</b>	<b>28</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>37</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>518</b>	<b>1260</b>	<b>95</b>	<b>55</b>	<b>59</b>	<b>418</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>40</b>	<b>316</b>	<b>734</b>
200												19											15	34				16				8	24	
Honest	1									1		2	1								2		3	5	1			1		1	1	2		
Honrad	1			2								3			1								1	4	1			1		1	1	2	3	
Humild			2									2			1							1	3			1	2	3				0	3	
Espiritua				2							1	3			1						1		2	5	1			1				0	1	
Respet				1								1										1	2			1	1					0	1	
Puntual						2	1			1		4			1	1							2	6		2		2	1		1	2	4	

Cod	TRABAJADORES OPERATIVOS													T	COORDINADORES							T												
	EXITOSOS						NORMALES						EXITOSOS				NORMALES																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total	1		2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	Tot	1	2	3	Tot	1	2	3	Tot
Bue Pres							1					1											0	1				0	1			1	1	
Persever											1	1	1										1	1	3	4			0	1			1	1
Sentimen												0				1							1	1	1			0				0	0	
Orden											1	1								1			1	2				0				1	1	
Observa												0											0	0	0	1	1	2	2			0	2	
Sincerad											1	1											0	1			1	2	3			0	3	
Idealista												0											0	0	0			1	1			0	1	
Hiperac												0											0	0	0			1	1			0	1	
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>34</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>24</b>

Con las totalizaciones de estos valores se elaboraron los siguientes cuadros comparativos junto a sus respectivos gráficos estadísticos:

### 3.3.4.2.1 Personal Operativo

<b>OPERATIVOS</b>			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>EXITOSOS</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>TOTAL</b>
BUSQUEDA DE INFORMACION	2	1	3
DESARROLLO DE PERSONAS	8	8	16
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	11	8	19
ORIENTACION AL CLIENTE	14	11	25
TOLERANCIA A PRESION	11	15	26
PRODUCTIVIDAD Y VALOR AGREGADO	15	12	27
AUTOCONTROL	19	10	29
DINAMISMO - ENERGIA	22	16	38
INICIATIVA - AUTONOMIA	26	12	38
CONFIANZA EN SI MISMO	24	17	41
ALTA ADAPTABILIDAD	29	23	52
TRABAJO EN EQUIPO	30	24	54
CAPACIDAD DE APRENDER	42	35	77
LIDERAZGO	59	21	80
RESPONSABILIDAD	59	46	105

Cuadro 3: "Competencias totales personal operativo"  
Fuente: elaboración propia

<b>OPERATIVOS</b>				
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>EXITOSOS</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>TOTAL</b>
TOLERANCIA A PRESION	11	15	-4	26
DESARROLLO DE PERSONAS	8	8	0	16
BUSQUEDA DE INFORMACION	2	1	1	3
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	11	8	3	19
ORIENTACION AL CLIENTE	14	11	3	25
PRODUCTIVIDAD Y VALOR AGREGADO	15	12	3	27
DINAMISMO - ENERGIA	22	16	6	38
ALTA ADAPTABILIDAD	29	23	6	52
TRABAJO EN EQUIPO	30	24	6	54
CONFIANZA EN SI MISMO	24	17	7	41
CAPACIDAD DE APRENDER	42	35	7	77
AUTOCONTROL	19	10	9	29
RESPONSABILIDAD	59	46	13	105
INICIATIVA - AUTONOMIA	26	12	14	38
LIDERAZGO	59	21	38	80

Cuadro 4: "Competencias diferenciales personal operativo"  
Fuente: elaboración propia

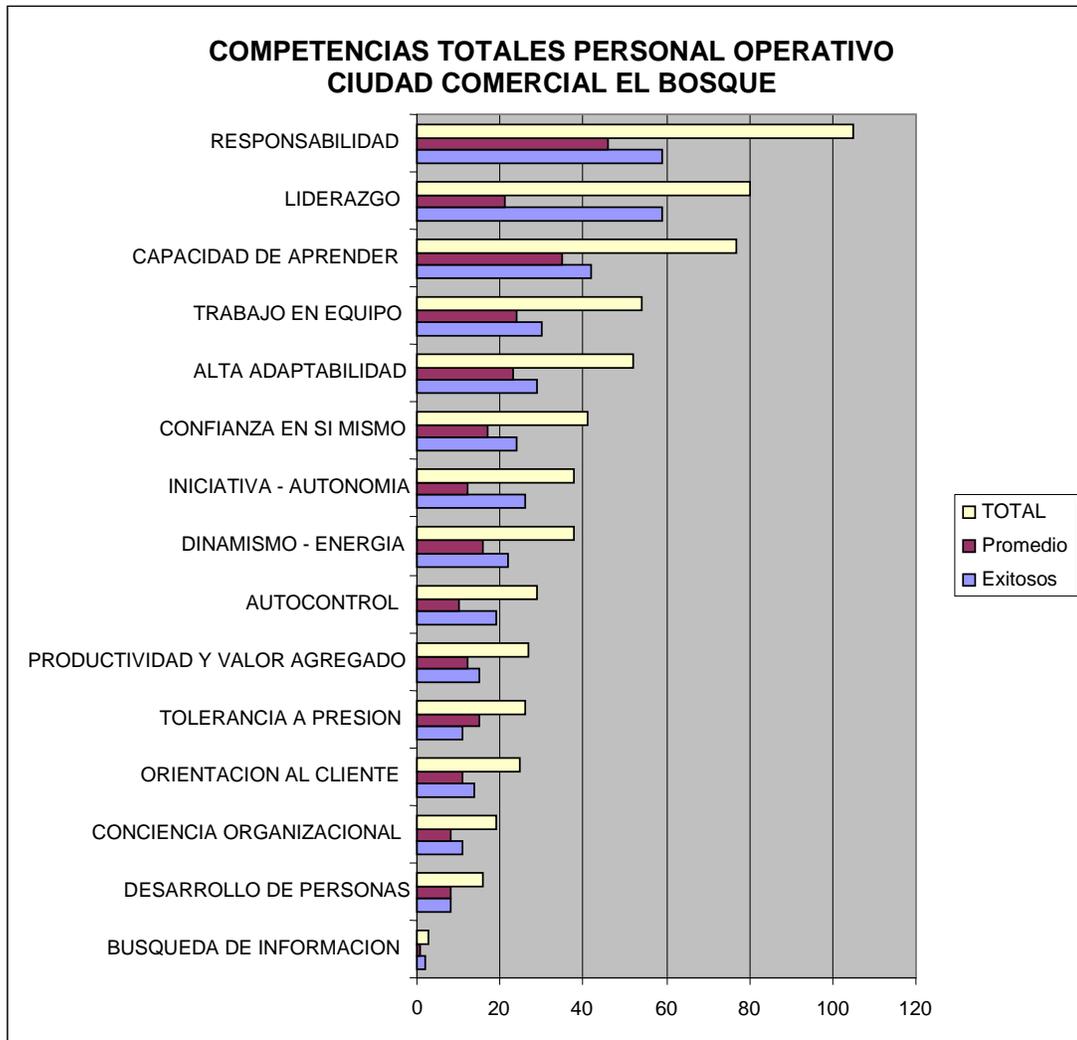


Gráfico 4: “Competencias totales personal operativo”  
Fuente: elaboración propia

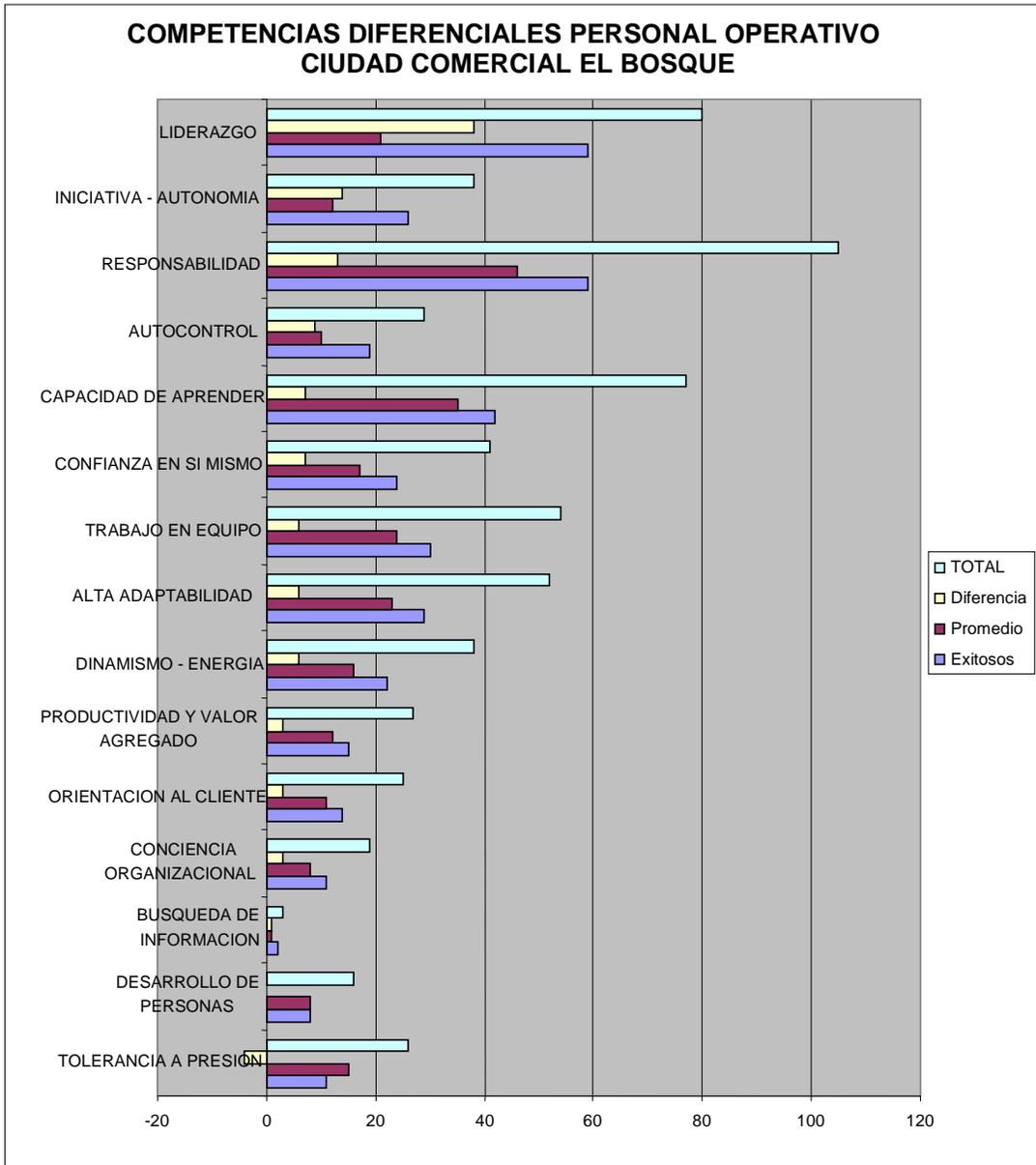


Gráfico 5: “Competencias diferenciales personal operativo”  
Fuente: elaboración propia

Se puede observar que para el **personal operativo**, las competencias que más se destacan son:

- Responsabilidad
- Liderazgo
- Capacidad de Aprendizaje
- Trabajo en Equipo
- Alta Adaptabilidad
- Confianza en sí mismo

Las competencias diferenciales, es decir, las que los trabajadores exitosos tienen más desarrolladas que los trabajadores promedio son:

- Liderazgo
- Iniciativa – Autonomía
- Responsabilidad
- Autocontrol
- Capacidad de Aprendizaje
- Confianza en sí mismo

El panel de expertos, al revisar estos resultados, emitió los siguientes comentarios:

- Está bien trabajar con seis competencias para potenciar en la primera etapa.
- Si las competencias diferenciales son las que se deben potenciar, es conveniente trabajar con: **Liderazgo** (enfocado en el liderazgo situacional), **Iniciativa, Responsabilidad, Autocontrol**. Pero la Confianza en sí mismo y la Capacidad de Aprender pueden esperar hasta una segunda etapa del Plan de Desarrollo; puesto que acorde a la misión y visión de la empresa, es necesario trabajar con las competencias: **Productividad y Valor Agregado, y Orientación al Cliente**. Estas dos competencias no se muestran como

representativas en el grupo (Gráfico 4), ni como diferenciales (Gráfico 5), a pesar de su importancia.

- El Trabajo en Equipo, competencia que también es esencial en el área, se puede observar que sí es representativo por todo el equipo (Gráfico 4) y no es diferencial (Gráfico 5). Por esto solo se tendrá presente su mantenimiento y analizará su comportamiento al iniciar una segunda etapa del modelo.
- Es necesario potenciar a las siguientes competencias diferenciales, que a la vez se ajustan a los objetivos de la organización:
  - Liderazgo
  - Iniciativa – Autonomía
  - Responsabilidad
  - Autocontrol
  - Productividad y Valor Agregado
  - Orientación al Cliente

#### 3.3.4.2.2 *Personal de Coordinación*

<b>COORDINACION</b>			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>EXITOSOS</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>TOTAL</b>
AUTOCONTROL	2	7	9
PRODUCTIVIDAD Y VALOR AGREGADO	7	5	12
BUSQUEDA DE INFORMACION	6	7	13
TOLERANCIA A PRESION	6	8	14
ORIENTACION AL CLIENTE	8	7	15
ALTA ADAPTABILIDAD	11	8	19
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	12	7	19
DESARROLLO DE PERSONAS	13	8	21
DINAMISMO - ENERGIA	15	7	22
CONFIANZA EN SI MISMO	11	11	22
INICIATIVA - AUTONOMIA	17	9	26
CAPACIDAD DE APRENDER	18	11	29
TRABAJO EN EQUIPO	21	18	39
RESPONSABILIDAD	24	24	48
LIDERAZGO	38	21	59

Cuadro 5: “Competencias totales personal de coordinación”  
Fuente: elaboración propia

<b>COORDINACION</b>				
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>EXITOSOS</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>TOTAL</b>
AUTOCONTROL	2	7	-5	9
TOLERANCIA A PRESION	6	8	-2	14
BUSQUEDA DE INFORMACION	6	7	-1	13
CONFIANZA EN SI MISMO	11	11	0	22
RESPONSABILIDAD	24	24	0	48
ORIENTACION AL CLIENTE	8	7	1	15
PRODUCTIVIDAD Y VALOR AGREGADO	7	5	2	12
ALTA ADAPTABILIDAD	11	8	3	19
TRABAJO EN EQUIPO	21	18	3	39
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	12	7	5	19
DESARROLLO DE PERSONAS	13	8	5	21
CAPACIDAD DE APRENDER	18	11	7	29
DINAMISMO - ENERGIA	15	7	8	22
INICIATIVA - AUTONOMIA	17	9	8	26
LIDERAZGO	38	21	17	59

Cuadro 6: “Competencias diferenciales personal de coordinación”  
Fuente: elaboración propia

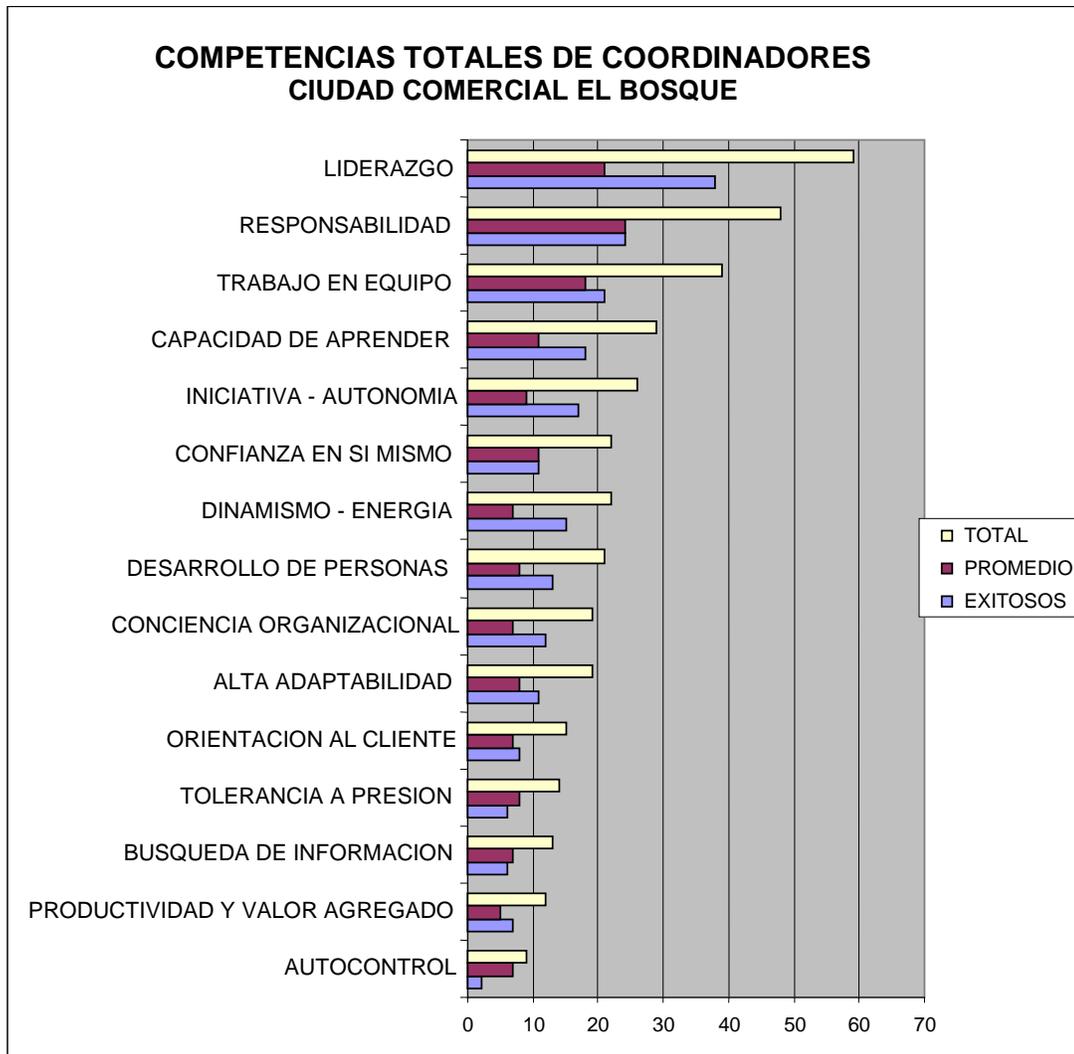


Gráfico 6: “Competencias totales personal de coordinación”  
Fuente: elaboración propia

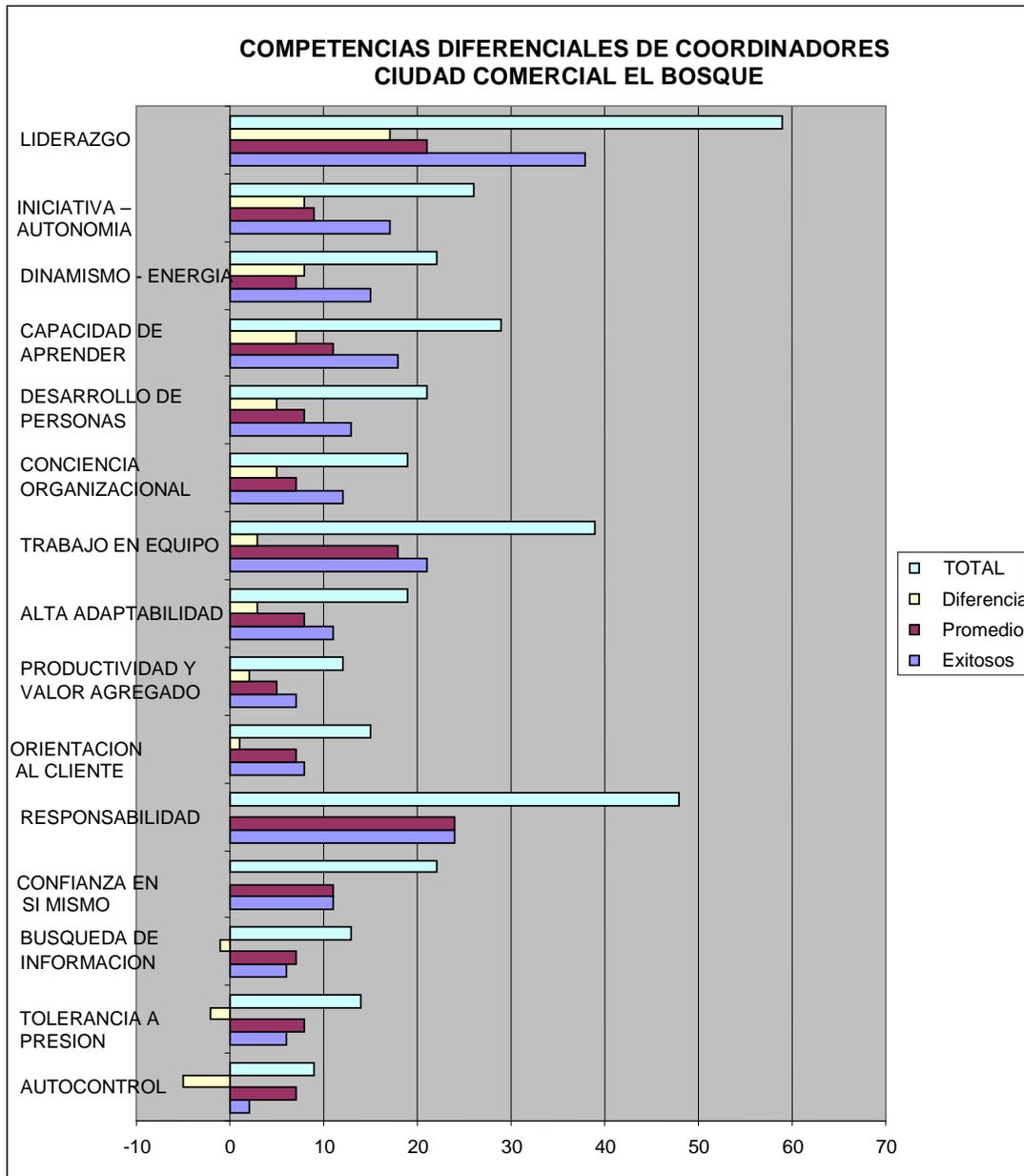


Gráfico 5: “Competencias diferenciales personal de coordinación”  
Fuente: elaboración propia

Se puede observar que para el **personal de coordinación**, las competencias que más se destacan son:

- Liderazgo
- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo
- Capacidad de Aprendizaje
- Iniciativa
- Confianza en sí mismo
- Dinamismo y Energía

Las competencias diferenciales, es decir, las que los trabajadores exitosos tienen más desarrolladas que los trabajadores promedio son:

- Liderazgo
- Iniciativa – Autonomía
- Dinamismo y Energía
- Capacidad de Aprendizaje
- Desarrollo de Personas
- Conciencia Organizacional

El panel de expertos, al revisar estos resultados, emitió los siguientes comentarios, similares a los emitidos para el personal operativo:

- Está bien trabajar con seis competencias para potenciar en la primera etapa.
- Si las competencias diferenciales son las que se deben potenciar, es conveniente trabajar con: **Liderazgo, Iniciativa - Autonomía, Dinamismo y Energía, y Capacidad de Aprendizaje**. Pero el Desarrollo de Personas y la Conciencia Organizacional pueden esperar hasta una segunda etapa del Plan de Desarrollo; puesto que acorde a la misión y visión de la empresa, es necesario trabajar con las competencias: **Productividad y Valor Agregado, y Orientación al Cliente**. Estas dos competencias no se muestran como

representativas en el grupo (Gráfico 6), ni como diferenciales (Gráfico 7), a pesar de su importancia.

- El Trabajo en Equipo, competencia que también es esencial en el área, se puede observar que sí es representativo por todo el equipo (Gráfico 6) y no es diferencial (Gráfico 7). Por esto solo se tendrá presente su mantenimiento y analizará su comportamiento al iniciar una segunda etapa del modelo.
- Se concluye que es necesario potenciar a las siguientes competencias diferenciales, que a la vez se ajustan a los objetivos de la organización:
  - Liderazgo
  - Iniciativa – Autonomía
  - Dinamismo y Energía
  - Capacidad de Aprendizaje
  - Productividad y Valor Agregado
  - Orientación al Cliente

### **3.3.4.3 DEFINICION DE COMPETENCIAS**

A continuación, en el Cuadro 7, se presentan las competencias que serán potenciadas con el plan de desarrollo del presente modelo de gestión. Cada competencia expone: definición, grados en que se puede manifestar, y el grado requerido en el personal operativo y/o de coordinación<sup>42</sup>.

Es importante indicar que para definir el grado requerido en el puesto, el panel de expertos debe considerar el nivel en que presentan cada competencia los mejores trabajadores del equipo; de esta manera se pretende plantear el grado como una meta alcanzable. Luego de la evaluación anual del modelo, se definirá si es necesario potenciar aún más las competencias si las características del puesto de trabajo así lo requieren.

---

<sup>42</sup> Basado en: ALLES, Martha, “Gestión por Competencias. El Diccionario”, Granica, Buenos Aires, 2006

COMPETENCIA	GRADOS DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO EN OPERATIVOS	GRADO REQUERIDO EN COORDINADORES
<p><b>Liderazgo:</b></p> <p>Es la habilidad para orientar la acción del equipo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y siendo ejemplo para los demás. Es la habilidad para fijar objetivos, ayudar a conseguirlos y retroalimentar integrando las opiniones de los otros. Trabaja en armonía con sus pares poniéndose al mando de ellos en determinadas situaciones</p>	<p><b>A:</b> Capacidad para orientar la acción del grupo en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la actividad de esos grupos. Habilidad para fijar objetivos y hacer el seguimiento de los mismos y capacidad para brindar retroalimentación, integrando las opiniones de los demás.</p>		<p><b>X</b></p>
	<p><b>B:</b> Capacidad para orientar a las personas en una dirección determinada con imparcialidad, fijar objetivos, realizar el seguimiento de los mismos y brindar retroalimentación. Ser un buen referente en el equipo.</p>	<p><b>X</b></p>	
	<p><b>C:</b> Capacidad para orientar el accionar del grupo, fijando objetivos y realizando el seguimiento de los mismos</p>		
	<p><b>D:</b> Escasa capacidad para orientar al grupo a su cargo y fijar objetivos</p>		

<p><b>Iniciativa – Autonomía:</b></p> <p>Significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de labores. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; así evita el agravamiento de problemas menores</p>	<p><b>A:</b> Capacidad para ser proactivo y ejecutar rápidamente la acciones necesarias a fin de resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día, sin esperar a consultar a todos los implicados, evitando de esta manera que se agrave algún problema menor. Capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.</p>		<b>X</b>
	<p><b>B:</b> Capacidad para resolver los pequeños problemas diarios, proponiendo mejoras que puedan ayudar a resolver otros problemas más adelante</p>	<b>X</b>	
	<p><b>C:</b> Capacidad para actuar y resolver los pequeños problemas que surgen cada día</p>		
	<p><b>D:</b> Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente</p>		

<p><b>Responsabilidad:</b></p> <p>Esta competencia esta asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.</p>	<p><b>A:</b> Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado para su nivel o posición.</p>		<p>Esta competencia no es diferencial en estos cargos, por lo tanto aún no necesita ser potenciada</p>
	<p><b>B:</b> Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales</p>	<p><b>X</b></p>	
	<p><b>C:</b> Capacidad para cumplir con los plazos tomando todos los márgenes previstos y la calidad mínima necesaria para lograr el objetivo</p>		
	<p><b>D:</b> Cumple los plazos o alcanza la calidad, pero difícilmente ambas cosas a la vez</p>		

<p><b>Autocontrol:</b></p> <p>Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</p>	<p><b>A:</b> Capacidad para manejar efectivamente sus emociones, evitando las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido. Habilidad para seguir desempeñándose bien o responder contractivamente a pesar del estrés</p>		<p>Esta competencia no es diferencial en estos cargos, por lo tanto aún no necesita ser potenciada</p>
	<p><b>B:</b> Capacidad para actuar con calma en situaciones emocionales difíciles; capacidad de sentir emociones fuertes, tales como enfado y frustración extrema, y continuar hablando, actuando o trabajando con calma. Habilidad para ignorar las acciones que le producen desagrado y continuar con su actividad o conversación</p>		
	<p><b>C:</b> Capacidad para controlar sus emociones a pesar de sentir el impulso de hacer algo inapropiado, resistiendo la tentación.</p>	<p><b>X</b></p>	
	<p><b>D:</b> Capacidad para no involucrarse, sentir la presión de la situación y mantenerse al margen</p>		

<p><b>Productividad y Valor Agregado:</b></p> <p>Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega, ya la tiene establecida, incluso superando lo que se esperaba de ella. Es capaz de ahorrar tiempo y material sin dejar de brindar un buen trabajo, siendo mejor o igual a sus pares en resultados.</p>	<p><b>A:</b> Capacidad para desafiarse a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y alcanzarlos. Es un referente a imitar por sus pares por su ejemplo de ahorro de insumos sin perder calidad en el resultado</p>		
	<p><b>B:</b> Capacidad para establecer objetivos que superan el promedio, excediendo lo que se espera para su nivel. Ahorra insumos y obtiene igual, o a veces mejor resultado que sus pares.</p>		<b>X</b>
	<p><b>C:</b> Capacidad para cumplir con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo a lo esperado.</p>	<b>X</b>	
	<p><b>D:</b> No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus pares.</p>		

<p><b>Orientación al cliente:</b></p> <p> Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales, externos o internos, puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto como de una conducta concreta frente a un cliente real, como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad</p>	<p><b>A:</b> Capacidad para crear necesidades en el cliente, fidelizándolo. Habilidad para ganar clientes y lograr que éstos lo reconozcan y aprecien su valor agregado y lo recomienden a otros. Habilidad para mostrarse proactivo para atender con rapidez al cliente y ofrecer un trato muy cortés. Capacidad para conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente</p>		
	<p><b>B:</b> Capacidad para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos; demostrar interés por atender a los clientes con rapidez, diagnosticar correctamente sus necesidades y plantear soluciones adecuadas.</p>		<b>X</b>
	<p><b>C:</b> Capacidad para actuar a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar sus demandas.</p>	<b>X</b>	
	<p><b>D:</b> Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender al cliente</p>		

<p><b>Dinamismo y Energía:</b></p> <p>Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por estos se vea afectado su nivel de actividad</p>	<p><b>A:</b> Habilidad para actuar con dinamismo y energía y trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, y en jornadas de trabajo prolongadas, sin que su nivel de actividad se vea afectado</p>	<p>Esta competencia no es diferencial en estos cargos, por lo tanto aún no necesita ser potenciada</p>	
	<p><b>B:</b> Capacidad para demostrar dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado</p>		<p><b>X</b></p>
	<p><b>C:</b> Capacidad para trabajar duro en jornadas de trabajo exigentes</p>		
	<p><b>D:</b> Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como esas.</p>		

<p><b>Capacidad de Aprender:</b> Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad</p>	<p><b>A:</b> Capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Capacidad para constituirse como un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio</p>	<p>Esta competencia no es diferencial en estos cargos, por lo tanto aún no necesita ser potenciada</p>	
	<p><b>B:</b> Capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas y modelos de trabajo. Capacidad para incorporar conocimientos y habilidades desde la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.</p>		<p><b>X</b></p>
	<p><b>C:</b> Capacidad para aprender nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.</p>		
	<p><b>D:</b> Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos</p>		

Con las BEI también se logró identificar ciertos valores humanos que el personal los consideraba muy importantes para trabajar con excelencia.

En vista de esta consideración, es importante adoptar dichos valores como los representativos del área operativa, para inculcarlos en el personal como cualidades susceptibles de adhesión, consideración y respeto por parte de toda la organización.

De todos los valores diferenciados durante las entrevistas, se seleccionaron los más mencionados por los trabajadores.

Entonces, los valores humanos para el área operativa de Ciudad Comercial El Bosque son:

- Honestidad
- Honradez
- Humildad
- Humanidad y Espiritualidad
- Puntualidad
- Perseverancia

## 4. PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

El plan de desarrollo para el modelo de competencias del personal operativo y de coordinación de Ciudad Comercial el Bosque, abarcará los siguientes subprocesos de la gestión de recursos humanos:

- Selección de personal
- Capacitación y Entrenamiento
- Evaluación de desempeño
- Remuneraciones y Beneficios

Cada uno de estos subprocesos debe enfocar el desarrollo de las competencias definidas para el modelo de gestión, las cuales son las siguientes:

- a) Personal Operativo:
  - Productividad y Valor Agregado
  - Orientación al Cliente
- Liderazgo
- Iniciativa – Autonomía
- Responsabilidad
- Autocontrol
- Productividad y Valor Agregado
- Orientación al Cliente
- b) Personal de Coordinación
  - Liderazgo
  - Iniciativa – Autonomía
  - Dinamismo y Energía
  - Capacidad de Aprendizaje

Con estos referentes, se ha elaborado un plan de desarrollo, bajo un enfoque por competencias, para cada uno de los subprocesos de la gestión del talento humano. Este plan de desarrollo se expone a continuación:

#### 4.1 SELECCIÓN DE PERSONAL

Junto al panel de expertos formado en el proceso de diseño del modelo de competencias, se definió que para los puestos analizados, las competencias de conocimiento necesarias para ocupar los cargos se basan en las siguientes consideraciones:

<b>CARGO</b>	<b>CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA</b>
Auxiliares de limpieza	No importa conocimiento ni experiencia en la labor
Guardias	Conocimiento y experiencia básicos en la labor
Auxiliares de Mantenimiento	Altos conocimientos y experiencia en plomería, electricidad, albañilería. Si dominan más oficios es mejor
Coordinadores Operativos de Servicios Generales	Experiencia media en liderazgo de personal y conocimientos básicos de plomería, electricidad y albañilería
Coordinadores Operativos de Seguridad	Experiencia y conocimientos medios o altos en seguridad, así como en liderazgo de personal

Al cumplir esos requisitos de competencias sobre saber – hacer, el resto de la evaluación para la selección se enfoca en la detección de competencias conductuales o de gestión. Para esto, como autor del presente trabajo, he diseñado un manual del entrevistador denominado: “Documento guía en la entrevista para selección de personal (S1)”, y un formato de entrevista estructurada denominado: “Entrevista para selección de personal (S2)”.

De esta manera, cuando se apliquen procesos de selección, el entrevistador debe llenar un formato de “Entrevista para selección de personal” por cada aspirante.

Al final de este formato S2, se deben totalizar los puntajes obtenidos en la evaluación de competencias de gestión y así facilitar la toma acertada de decisión. La manera de calificar respuestas se encuentra explicada en el “S1”

Para el caso de **contratación de coordinadores de área**, es necesario realizar entrevistas psicológicas y assessment para indagar aún más sobre las competencias que requiere la empresa en su futuro colaborador y minimizar el margen de error en la selección.

Como entrevista psicológica se recomienda el test 16PF para conocer mejor los rasgos de personalidad que tiene el aspirante y que modelan su conducta.

Como alternativas de assessment personalmente se recomienda:

- Resolución de casos sobre problemas presentados en el pasado dentro del centro comercial.
- Presentación de sucesos para ver las reacciones de los aspirantes. Por ejemplo, reunirlos en una sala y encender una grabadora con música. Entonces indicar a los aspirantes que no hay reglas en la evaluación y que reaccionen ante ese suceso. Lo único que será evaluado será la “iniciativa” para dar “dinamismo” y la forma de “liderar” la situación conforme la respuesta que ellos ejecuten. Así se podrá evidenciar 3 competencias que pueden poseer los aspirantes, las cuales seguramente reafirmarán lo detectado en la entrevista y en el test. Además esta actividad permite evidenciar en el campo el desarrollo de las competencias que posean.

En el **ANEXO 4** se presentan los documentos S1 y S2 para ser utilizados por Ciudad Comercial El Bosque en este proceso.

## 4.2 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

La administración general de Ciudad Comercial El Bosque debe elaborar planes de capacitación y entrenamiento, con metodologías “dentro y fuera de horas laborables”, para todo su personal operativo y de coordinación.

A continuación se enlistan una serie de estrategias recomendadas personalmente a la empresa para aplicar en sus programas de capacitación. Conforme se pueda disponer de dinero para estas actividades, se podrá seleccionar todas o algunas de estas para efectuarlas con su personal. Cabe recalcar las continuas sugerencias realizadas al panel de expertos sobre la importancia de invertir en capacitación por los siguientes motivos: mejorar la productividad, alcanzar objetivos, retener al personal, motivación, etc.

### 4.2.1 METODOS FUERA DEL TRABAJO:

a) **Cursos formales de capacitación.** Se los debe establecer bajo dos consideraciones:

- Las **competencias de gestión** establecidas para el área según el modelo de competencias. Al menos un curso semestral que abarque las competencias por grupos, en un año se deberían haber estudiado todas las necesarias para el cargo y el próximo año se harían refuerzos. La forma de agrupar competencias en cada curso, dependerá de las ofertas de los expertos proveedores de los cursos
- Las **competencias técnicas** del puesto de trabajo, es decir, los conocimientos específicos de cada puesto de trabajo, lo cual debe ser definido con base en el Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo, y las mejoras que requiera el líder. Por ejemplo sugiero la siguiente guía:

<b>Temas de capacitación remendados</b>	<b>Personal a recibir</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Comentario</b>
Seguridad física	Guardias y Coordinadores de Seguridad	Módulos trimestrales	Los coordinadores de seguridad reciben niveles avanzados. El personal nuevo rinde prueba de ubicación
Seguridad industrial	Todo el equipo	Semestral	
Expresión Oral y Escrita	Guardias y Auxiliares de Limpieza	Anual	
Reacción ante Emergencias	Guardias y Coordinadores de Seguridad y Servicios Generales	Revisiones Anuales	Capacitador Interno (líder de seguridad)
Manejo de máquinas y productos químicos para limpieza	Auxiliares de limpieza y Coordinadores de Servicios Generales	Revisiones Anuales	
Determinar falencias en temas específicos como: uso de gypsum, combinación de colores de pintura, etc.	Auxiliares de Mantenimiento	Según sea necesario	
Atención al cliente	Todo el equipo	Trimestral	Variar el capacitador
Primeros Auxilios	Todo el equipo	Anual	

Cuadro 8: "Programación de cursos para el personal"

Fuente: elaboración propia

- **Otras necesidades** detectadas como mejora en clima organizacional, desarrollo de valores humanos, revisión de procesos empresariales, etc. Esto se define por percepción del líder o por encuestas realizadas al personal.

- b) Lecturas Guiadas.** Existe una variedad de libros que deben ser facilitados al personal para su lectura individual o grupal. Estos libros tratan sobre temas de superación personal, mejora en el trabajo, relaciones humanas, etc.

Luego de cada asignación de lecturas al personal se debe evaluar lo aprendido ya sea en una reunión de todo el equipo o en una conversación directa con el coach y/o mentoring. Se recomienda realizar estas lecturas guiadas una o dos veces por año. Por ejemplo, entre los libros sugeridos se encuentran: Mensaje a García (Competencia principal: Responsabilidad), Fish (Competencias principales: Iniciativa y Dinamismo), Quién se ha Llevado mi Queso (Competencias principales: Autocontrol, Capacidad de Aprender), La Vaca (Competencia principal: Liderazgo), El Milagro Más Grande del Mundo (Competencias principales: Productividad y Valor Agregado, y Orientación al cliente), etc.

Lo importante es que después de cada lectura, el coach presente una relación de lo aprendido y las competencias que se deben potenciar en el área.

- c) Seminarios externos.** Estos seminarios sobre *temas específicos* serán asignados a personal destacado y con posibilidad de ascenso dentro del grupo de *guardias y auxiliares de limpieza*, para la mejora de sus competencias. No pueden ser generales por restricciones de procesos internos y económicos.

Para los *auxiliares de mantenimiento y coordinadores*, los seminarios serán asignados según la necesidad de mejora en cierto conocimiento o destreza, por ejemplo: Manejo de nuevas máquinas o herramientas, liderazgo, supervisión de personal, etc. según corresponda.

- d) Métodos de estudios de casos:** Esta estrategia puede desarrollarse en una reunión de todo el personal, donde se presentarán casos y se discutirá su solución. Es muy importante evaluar las competencias que han ido presentando para resolver el caso, en especial las requeridas para el puesto de trabajo según el modelo de gestión.

Se recomienda analizar casos sucedidos o posibles de suceder dentro del área o la empresa.

**e) Juegos Gerenciales o Role Playing:** Se los sugiere sobre todo porque serán los más divertidos para el personal. Se los debe aplicar continuamente, por ejemplo al inicio de un día, semana o mes de labor, ya sea a intervalos de tiempo planificados o sorpresivos. Lo importante es que los trabajadores aprendan jugando.

Las actividades que se pueden realizar son las siguientes:

- Juegos estructurados y elaborados como el Juego Empresarial de la OIT, donde los trabajadores aprenderán lo importante de la toma de decisiones acertadas en la organización y la vinculación de cada acción con los objetivos globales (Competencias destacadas: Liderazgo, Iniciativa, Productividad y Valor Agregado, Orientación al Cliente, Responsabilidad, Capacidad de Aprender).
- Dinámicas de grupo, donde cada juego lleva a una reflexión o moraleja. Se sugiere revisar el libro “70 Ejercicios Prácticos de Dinámica de Grupo” de Silvino José Fritzen para iniciar con esta metodología. Los juegos seleccionados deben llevar a la reflexión sobre las competencias de gestión.

**f) Actividades outdoors:** El coach debería organizar caminatas o paseos con el personal a lugares apartados de la ciudad, con el objetivo de compartir convivencia junto al equipo en espacios no relacionados con las actividades laborales. Se puede combinar esta actividad con los juegos empresariales o role playing, estudio de casos, revisión de mejoras en el trabajo, etc para el estudio de competencias a potenciar; pero en esta estrategia lo importante es fortalecer la sensación de familia con los colaboradores.

En vista que la empresa necesita contar con personal operativo todos los días del año, se pueden realizar dos o tres actividades outdoors segmentando en subgrupos a los trabajadores.

Luego de desarrollar cada estrategia explicada anteriormente, siempre se debe indicar cuál o cuáles competencias han sido reforzadas con esa actividad, de preferencia en foros o exposiciones realizadas por el mismo personal.

Además la empresa debe proporcionar a los trabajadores una libreta donde ellos puedan tomar notas de los aprendizajes de cada experiencia. Estos apuntes deben ser evaluados por el coach en cualquier reunión grupal. Se debe anticipar a los trabajadores cuándo recibirán esta evaluación.

Así mismo, se recomienda que el coach publique en cartelera las memorias de las estrategias aplicadas.

#### **4.2.2 METODOS DENTRO DEL TRABAJO:**

En Ciudad Comercial El Bosque se debe designar como “coach” al Jefe Operativo de Seguridad para el área de Seguridad, y al Jefe de Servicios Generales para el área de Servicios Generales. Su misión será ayudar a desarrollar las capacidades de sus subalternos en cuanto a las competencias de gestión designadas según el modelo.

Las estrategias que como autor del presente trabajo recomiendo son las siguientes:

- a) **Coaching / mentoring:** las personas nombradas “coach” en las dos áreas: Seguridad y Servicios Generales, tienen la responsabilidad de velar por el desarrollo de competencias de todo el grupo. Para esta misión se apoyarán en los denominados “mentoring” quienes deben ser personas líderes, reconocidas como exitosas en sus labores y con buen desarrollo de competencias.

Cada mentoring tendrá a su cargo dos personas con bajo rendimiento, a quienes se deba potenciar sus capacidades para alcanzar el nivel de desempeño que requiere el puesto. Las personas a cargo del mentoring serán identificadas luego de las evaluaciones de desempeño realizadas.

Los mentoring serán los coordinadores operativos de cada área. En caso de ser necesario también se designará como mentoring a los “pares” líderes dentro del grupo de trabajadores, es decir, a los de mejor desempeño. Los Jefes de cada área, a su vez, serán los mentoring para los coordinadores que los necesiten en vista de su rendimiento.

Ciudad Comercial El Bosque debe realizar la designación de coach y mentoring dentro de una reunión formal, explicando a todo el equipo cuales serán las funciones a su cargo. Las personas que serán guiadas por los mentoring recibirán una notificación y explicación del proceso en la entrevista de retroalimentación que reciban del jefe de área (esto es parte del proceso de evaluación de desempeño).

- b) **Rotación de Puestos:** Actualmente Ciudad Comercial El Bosque si realiza rotación de puestos: por ejemplo: cada día los guardias cambian de área de responsabilidad, los auxiliares de limpieza cambian de área de responsabilidad mensualmente, los coordinadores operativos de servicios generales cada tres días cambian su turno a trabajo nocturno o diurno, los coordinadores operativos de seguridad cada seis días cambian de área de supervisión.

Lo que se debe implantar para mejorar este sistema es identificar qué competencias son más aplicadas en los diferentes puestos, para que el personal tenga conciencia de que, según el área de responsabilidad asignada, debe poner énfasis en potenciar las competencias demandadas para ese efecto.

Otra recomendación es que, cuando uno de los líderes necesite ayuda en alguna tarea, asigne esa responsabilidad a sus colaboradores (de manera rotativa) para que ellos asuman otras tareas y potencien las competencias demandadas en esa función. Cuando termine la tarea asignada, se debe platicar con el colaborador sobre lo aprendido.

- c) **Asignación de comités o task forces:** Para El Bosque recomiendo integrar a los trabajadores, según el departamento al que pertenecen, en comités con diferentes responsabilidades para potenciar competencias.

Por ejemplo, para el personal operativo de Servicios Generales se plantea la siguiente organización de comités, con el objetivo de desarrollar una metodología de trabajo en círculos de calidad para que el personal mejore el uso de canales de comunicación, realice sugerencias y se sienta partícipe de las soluciones, y pueda ser facultado para llevar a cabo responsabilidades con nivel de decisión:

- **Comité de Eventos Sociales** (*Principales competencias desarrolladas: Liderazgo, Iniciativa, Orientación al cliente*): se encargará de organizar actividades para compartir momentos en grupo: cumpleaños, deportes, días festivos, etc. y organizar actividades de colaboración para compañeros en situaciones de calamidad o necesidad económica. Además mensualmente publican artículos para la cartelera.
- **Comité de Refuerzo Administrativo y Liderazgo** (*Principales competencias desarrolladas: Liderazgo, Iniciativa, Responsabilidad, Productividad y Valor agregado*): será encargada de dirigir a los compañeros cuando deban organizarse para realizar actividades como: cobro de quincenas, firmas de documentos, recibir consignas, etc. Además reemplazarán a los líderes cuando estos se encuentran en reuniones o estén ausentes por cualquier motivo. También se encargará del proceso de inducción operativa a los compañeros nuevos.

- **Comité de Bodega y Adquisiciones** (*Principales competencias desarrolladas: Iniciativa, Responsabilidad, Orientación al Cliente y Productividad y Valor agregado*): Será responsable de controlar el movimiento del material que se almacena en la bodega de productos de limpieza en funciones como: entrega de material, registro de kárdex de egreso, solicitud de reposición de material, informe de novedades, preparación de químicos, etc. Además esta comisión colaborará en el retiro de ciertos productos de otras bodegas bajo la solicitud y autorización de los líderes del departamento. También se dirigen a hacer compras de material cuando necesite apoyo el Jefe de Servicios Generales.
  
- **Comité de Supervisión de Infraestructura** (*Principales competencias desarrolladas: Iniciativa, Responsabilidad, Liderazgo y Productividad y Valor agregado*): Responsable de observar, informar e incluso solucionar novedades referentes a la infraestructura como: pintura en sectores, daño de porcelanato y barrederas, daño en muebles, etc. Para la solución de problemas deben formar y liderar equipos de trabajo con los compañeros.

NOTA: Una responsabilidad compartida de todos los comités sería reforzar el trabajo del comité de Supervisión de Infraestructura, es decir, observar y reportar daños. Otra responsabilidad compartida sería facilitar y sugerir adecuadamente acciones para la mejora de las actividades de todos los comités.

Cada comité deberá nombrar un líder mensual, quien dirigirá a su grupo de compañeros. Una vez por semana se deben reunir los líderes junto al coach, para revisar los reportes de trabajo que deben preparar en cada comité. El coach debe tomar decisiones junto a los líderes, respecto a planteamientos presentados en estas reuniones. A su vez, los líderes de comités deben reunir a sus respectivos equipos para transmitir las decisiones tomadas con el coach y tratar nuevas sugerencias, planteamientos o emprender acciones.

Se recomienda que la primera vez, los trabajadores elijan libremente el comité al que desean pertenecer, pero el coach debe controlar una cantidad equitativa de miembros. Luego de las evaluaciones anuales se debe decidir a que personas reubicar en otros comités según las competencias que deban potenciar.

De la misma manera se deben establecer comités para el personal de seguridad, los cuales deban estar acorde a las actividades esenciales de su área. También se debe definir la estrategia para integrar a los mentoring (coordinadores operativos) en dichos comités.

- d) **Codesarrollo:** los mentoring deberán estar pendientes de las personas que no estén desarrollando las competencias requeridas en sus cargos. Para esto pueden obtener información de las evaluaciones, pero sobre todo del seguimiento diario que realizan a sus colaboradores.

De esta manera, si un trabajador tiene bajo rendimiento en una determinada competencia, se lo debe llamar a reuniones para consultar razones y motivarlo a su propia mejora. Acto seguido se debe responsabilizarlo de tareas que permitan potenciar sus competencias y recompensarlo cada vez que muestre mejoras. Lo importante en el codesarrollo es el acompañamiento continuo a aquellos trabajadores que necesiten mayor estímulo para superarse.

En sí, las estrategias de capacitación y entrenamiento planteadas pretenden mejorar el rendimiento del personal, el cual debe ser debidamente evaluado, y en caso de existir oportunidad de ascenso, se convocará a concurso de selección a las personas que posean las mejores evaluaciones. Al triunfador de este concurso se le deberá capacitar de manera específica en las competencias técnicas propias del cargo al cual será promovido.

Sugiero adoptar como política de planes de sucesión que, si las personas con mejores puntuaciones en las evaluaciones de desempeño, no poseen un perfil necesario para el puesto debido a limitaciones como: dificultad de expresión, problemas con la comunicación escrita, desconocimiento de computación, etc. se

les proporcionará facilidades para obtener esos conocimientos como incentivo de crecimiento profesional y como requisito básico para que la empresa lo pueda ascender.

El motivo para no brindar a todos un plan de carrera que les permita estar al mismo nivel de conocimientos, en caso de haber posibilidades de ascenso, se debe al límite presupuestario ya que la inversión es muy alta.

Por esto es más viable capacitar en desarrollo de competencias a todos los trabajadores por igual, y a los que demuestren mejores resultados se les educará conforme al cargo superior aspirado.

### **4.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Ciudad Comercial El Bosque deberá implantar un sistema de evaluación 180° considerando principalmente su falta de experiencia en aplicar evaluaciones de desempeño al personal.

Además, estas evaluaciones de 180° deben iniciar en su aplicación simple, es decir, con un evaluador representante de cada cuadrante: un solo líder, un solo compañero, y su propia evaluación.

Antes de iniciar este proceso de evaluaciones, es necesario dar una charla explicativa a todo el personal sobre la metodología a utilizar. Entre los aspectos principales que se deben comunicar están los siguientes:

- Indicar claramente los objetivos de la evaluación 180° y sus ventajas tanto para la empresa como para el individuo
- Comunicar todo el esquema a aplicar para evitar especulaciones y más bien transmitir seriedad y transparencia

- Informar cómo se realizará la elección de los evaluadores. Para el Bosque recomiendo: *un coordinador* al azar pero que no sea el mentoring del evaluado, un *compañero* al azar, y *cada uno* como su propio evaluador.
- El rol que tendrá el líder del departamento o coach. En este caso es el encargado de procesar la información, analizar los posibles sesgos en la misma, realizar las entrevistas de retroalimentación, archivar la información con absoluta confidencialidad, y definir las estrategias de mejora durante el período
- Insistir en dos aspectos: la confidencialidad y el hecho de que los resultados no causarán despidos, sino oportunidades de mejora

La empresa deberá estar segura que los coach, quienes procesarán la información, tengan muy claro la metodología a utilizar. Caso contrario es mejor contratar a una empresa consultora y los coach se limitarían a validar información.

Se recomienda utilizar dos métodos de evaluación: **Resultados y Comportamientos.**

#### **4.3.1 EVALUACIÓN POR RESULTADOS**

La evaluación por resultados deberá medir los objetivos alcanzados durante el período según cada puesto de trabajo. Aunque este tipo de evaluación no medirá competencias, debe ser realizada para que los trabajadores sientan que tienen metas por alcanzar, además del deber de desarrollar sus competencias de gestión. Generalmente las dos evaluaciones deberán tener similares resultados, es decir, estarán bien, medias, o mal al mismo tiempo, ya que si el trabajador tiene buenas competencias sus objetivos son más fáciles de desarrollar.

Esta evaluación la deberán hacer en conjunto el líder del área y sus coordinadores operativos.

El siguiente formato puede aplicarse para este tipo de evaluación:

Fecha de la evaluación: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_

Cargo de evaluado: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Cargo del evaluador: \_\_\_\_\_

Objetivos de gestión	Ponderación	Puntuación	Total	Comentarios
	<b>100%</b>			

Cuadro 9: "Formato de Evaluación por Resultados"  
 Fuente: ALLES, Martha, "Desempeño por Competencias", Granica, Buenos Aires, pág: 45

La forma de llenar el formato es la siguiente:

- Los *objetivos de gestión*, no deben ser departamentales, sino del individuo evaluado. Por lo tanto no está bien poner enunciados como: "Clientes que

se quejan de pasamanos sucios  $\leq 10\%$ ”, porque son objetivos de todo el grupo ya que todos rotan por esa responsabilidad. Se deben enunciar objetivos como: cantidad de quejas de clientes, pérdida de herramientas, mal comportamiento con jefe o compañeros, etc.

- La *ponderación* es el “peso” que tiene ese objetivo respecto a los demás. Esto lo determinan el jefe y los supervisores de cada área. La totalización es del 100%
- La *puntuación* es la calificación que pone el evaluador al alcance del objetivo analizado. Martha Alles en su obra “Desempeño por Competencias”<sup>43</sup>, recomienda hacerla sobre 5 puntos donde:
  - 1 = Excelente. Equivale a 100%
  - 2 = Muy Bueno. Equivale a 75%
  - 3 = Normal (es decir, el desempeño esperado para la posición). Equivale a 50%
  - 4 = Necesidad de desarrollo. Equivale a 25%
  - 5 = Necesidad de mejora urgente. Equivale a 0%

A partir de aquí, el resto del formato lo llena solamente el coach:

- Para calcular el *total*, se realiza el siguiente análisis según Martha Alles en su obra “Desempeño por Competencias”:
  - Si la puntuación es 1, o sea 100%, entonces el total es el 100% de la ponderación

---

<sup>43</sup> ALLES, Martha, “Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°”, Granica, Buenos Aires, 2006

- Si la puntuación es 2, o sea 75%, entonces el total es el 75% de la ponderación
- Si la puntuación es 3, o sea 50%, entonces el total es el 50% de la ponderación
- Si la puntuación es 4, o sea 25%, entonces el total es el 25% de la ponderación
- Si la puntuación de 5, o sea 0%, entonces el total es el 0% de la ponderación

La sumatoria final de la columna “total” representa la calificación del rendimiento del trabajador evaluado. Si por ejemplo el total es de 75%, se interpreta que el evaluador obtuvo el 75% de alcance de sus objetivos de rendimiento.

- En la columna “comentarios” es pertinente poner el motivo por el cual el evaluador asignó la puntuación de cada objetivo al trabajador

### **4.3.2 EVALUACIÓN POR COMPORTAMIENTOS**

Este tipo de evaluación mide específicamente a las competencias de gestión o conductuales.

El siguiente formato es aplicable para este tipo de evaluación, ya que analiza a todas las competencias del modelo a implantar:

<b>EVALUACION POR COMPETENCIAS</b>					
Fecha de la evaluación: _____					
Nombre del evaluado: _____					
Cargo de evaluado: _____					
Nombre del evaluador: _____					
Cargo del evaluador: _____					
<b>Competencia y comportamiento evaluado</b>	<b>Ponderación por frecuencia</b>				<b>TOTAL</b> (solo lo llena el coach)
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%	
<b>LIDERAZGO:</b>					
<i>Se hace cargo de compañeros y los organiza para realizar actividades específicas</i>					
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>					
<i>Es motivador y referente dentro del equipo para que sus compañeros mejoren el rendimiento</i>					
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>					
<i>Determina necesidades de sus líderes o pares y ayuda a satisfacerlas</i>					
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>					
<i>Tiene armonía y trabaja bien con compañeros que otros no pueden trabajar</i>					
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>					
<b>INICIATIVA:</b>					
<i>Propone a su equipo diversos modos de acción, cuando se presentan pequeños desvíos en la cotidianidad de la jornada diaria</i>					
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>					
<i>Tiene buenas soluciones cuando sus compañeros le consultan sobre cómo resolver un problema</i>					
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>					

<i>Es capaz de resolver un problema notable sin necesidad de pedir asesoría a su líder o demorar mucho tiempo</i>					
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>					
<i>Propone varias tareas de trabajo, ya sean para solucionar inconvenientes y/o mejorar tareas o el clima laboral</i>					
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>					
<b>RESPONSABILIDAD (Solo personal operativo):</b>					
<i>Esta atento a mantener su área de responsabilidad sin novedades, atendiendo rápidamente cuando alguien solicita sus servicios</i>					
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>					
<i>Propone objetivos individuales y los alcanza</i>					
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>					
<i>Colabora voluntariamente en tiempos extras</i>					
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>					
<i>Logra excelentes resultados cuando se le asigna una tarea o un reto</i>					
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>					
<b>AUTOCONTROL (Solo personal operativo):</b>					
<i>Mantiene calidad en su trabajo durante épocas de alta exigencia laboral</i>					
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>					
<i>Mantiene la calma en situaciones laborales de alta exigencia, transmitiendo esta actitud a todo el equipo</i>					
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>					
<i>Mantiene positivismo y buen humor, aún en épocas duras, para propiciar un buen clima entre sus pares</i>					
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>					
<i>Controla sus emociones personales y evita problemas con sus jefes y pares</i>					
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>					

<b>PRODUCTIVIDAD Y VALOR AGREGADO:</b>				
<i>Sabe autoexigirse en cada proyecto, incluso cooperando y aportando material para lograr excelentes resultados</i>				
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>				
<i>Utiliza menor tiempo y cumple bien una actividad, en la cual sus compañeros suelen demorarse más</i>				
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>				
<i>Gasta menos material que otros compañeros para conseguir los mismos o mejores resultados</i>				
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>				
<i>Entrega mayores resultados a los esperados cuando se le asigna una tarea</i>				
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>				
<b>ORIENTACION AL CLIENTE:</b>				
<i>Toma iniciativa y se preocupa por atender demandas de los clientes</i>				
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>				
<i>Identifica futuros requerimientos de los clientes y establece acciones para satisfacerlos</i>				
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>				
<i>Sabe retroalimentarse a sí mismo y al grupo luego de escuchar quejas y reclamos de clientes</i>				
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>				
<i>Recibe felicitaciones especiales de los clientes (reales y "fantasmas")</i>				
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>				
<b>DINAMISMO Y ENERGIA (Solo personal de coordinación):</b>				
<i>Atiende con éxito, y sin desorganizarse, cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo que demanda mayor esfuerzo</i>				
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>				

<i>Motiva a sus pares cuando es necesario cambiar inesperadamente el ritmo de actividad</i>					
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>					
<i>Es ejemplo por su gran capacidad de atender al mismo tiempo varias tareas, y se comprometer con igual nivel de exigencia y éxito en cada una de ellas</i>					
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>					
<i>Propone alternativas de acción ante disposiciones que demanden mayor energía física y mental</i>					
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>					
<b>CAPACIDAD DE APRENDER (Solo personal de coordinación):</b>					
<i>Visualiza situaciones donde aplicar conocimientos recién adquiridos</i>					
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>					
<i>Abandona viejas prácticas y aplicar nuevas con mejores resultados que otros</i>					
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>					
<i>Sabe autocapacitarse en lo referente a las competencias necesarias para su puesto</i>					
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>					
<i>Busca aprender de sus superiores y demás compañeros</i>					
Grado de desarrollo: <b>N/Ev A B C D N/D</b>					

Cuadro10: “Formato de Evaluación por Comportamientos”  
Fuente: Adaptación de formato propuesto por ALLES, Martha, en su obra: “Desempeño por Competencias”, Granica, Buenos Aires, pág: 232

La manera de llenar el formato es la siguiente:

- Se observa que en la *primera columna* están agrupados los comportamientos que caracterizan a cada competencia. Al final de cada celda se encuentra un espacio para medir el grado en el cual el evaluado posee dicho comportamiento. Esta medición se basa en la siguiente escala:

- **N/Ev:** No puede ser evaluado. Por ejemplo, no hubo oportunidad para observarla o este comportamiento dejó de ser importante para su cargo. No tiene calificación
- **A:** Modelo de rol. Es decir, establece un estándar de excelencia en este comportamiento, por lo cual es visto por otros como un modelo. Equivale a una calificación del **100%**
- **B:** Altamente competente. Es decir, muy eficiente en esta área de competencia, excediendo las expectativas. Equivale a una calificación del **75%**
- **C:** Competente. Es decir, generalmente capacitado en esta área de competencia; cumple las expectativas. Equivale a una calificación del **50%**
- **D:** Necesita desarrollarse. Es decir, necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área. Equivale a una calificación del **25%**
- **N/D:** Necesita desarrollarse significativamente. Es decir, requiere grandes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia. Equivale a una calificación del **0%**
- La calificación de la *ponderación de competencias* se basa en los siguientes parámetros:
  - **Siempre:** Representa el comportamiento habitual del evaluado; siempre se comporta de ese modo. Equivale a una calificación del **100%**
  - **Frecuente:** Representa el comportamiento frecuente del evaluado. Equivale a una calificación del **75%**

- **La Mitad del Tiempo:** Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones. Equivale a una calificación del **50%**
- **Ocasional:** Representa el comportamiento ocasional del evaluado. Equivale a una calificación del **25%**

A partir de aquí, el resto del formato lo llena solamente el coach:

- En la *columna de total*, se realiza la siguiente operación en la fila de cada comportamiento: si el evaluador ha escogido el “grado A” (100%) y la frecuencia “Ocasional” (75%), entonces se calcula el 75% del 100%, que da como resultado **75%**. Es decir, la calificación asignada a la frecuencia es el porcentaje que se debe obtener de la calificación asignada al grado; el resultado de esta operación es otro porcentaje.
- A continuación se suman los cuatro porcentajes de cada comportamiento y ese resultado se divide para cuatro, con el objetivo de obtener la calificación promedio. Esa calificación promedio se escribe al frente de cada competencia.
- No se debe olvidar que existirá un formato por cada evaluador, es decir 3 formatos, porque es una evaluación de 180°. par, superior y el YO o auto evaluación. Con toda la información obtenida, el coach procede a llenar la siguiente matriz “Calificación de Competencias por Trabajador”:

<b>Evaluador</b>	Competencia 1	Competencia 2	Competencia 3	Competencia 4	Competencia 5	Competencia 6
Par	(Poner el porcentaje total promedio)	(Poner el porcentaje total promedio)	(Poner el porcentaje total promedio)	(Poner el porcentaje total promedio)	(Poner el porcentaje total promedio)	(Poner el porcentaje total promedio)
Superior	(Poner el porcentaje total promedio)	(Poner el porcentaje total promedio)	(Poner el porcentaje total promedio)	(Poner el porcentaje total promedio)	(Poner el porcentaje total promedio)	(Poner el porcentaje total promedio)
Yo	(Poner el porcentaje total promedio)	(Poner el porcentaje total promedio)	(Poner el porcentaje total promedio)	(Poner el porcentaje total promedio)	(Poner el porcentaje total promedio)	(Poner el porcentaje total promedio)
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	(Sumar los 3 valores y dividir para 3)	(Sumar los 3 valores y dividir para 3)	(Sumar los 3 valores y dividir para 3)	(Sumar los 3 valores y dividir para 3)	(Sumar los 3 valores y dividir para 3)	(Sumar los 3 valores y dividir para 3)
<b>NIVEL REQUERIDO EN EL PUESTO</b>	Copiar en cada celda el valor que se requiere de esta competencia en el puesto evaluado, según la definición de competencias hechas por Ciudad Comercial El Bosque. Recuerde A = 100%, B = 75%, C = 50% y D = 25%					

Cuadro11: “Calificación de Competencias por Trabajador”

Fuente: Adaptación de formato propuesto por ALLES, Martha, en su obra: “Desempeño por Competencias”, Granica, Buenos Aires, pág: 209

- Con los datos de las dos últimas filas, se debe realizar un gráfico estadístico donde se pueda observar la variabilidad entre el grado requerido por el puesto y el grado que posee el evaluado.

Cabe recalcar que solamente el coach o el consultor externo, dependiendo el caso, puede procesar la información, analizarla y retroalimentar al personal, guardando la más alta confidencialidad frente a otros compañeros de trabajo.

### 4.3.3 REUNION DE RETROALIMENTACIÓN

Como autor recomiendo que en este paso se realice una reunión personal y privada entre el coach y cada evaluado, en la cual se indicará los resultados de la

evaluación y las acciones a tomar para el siguiente período. Estas acciones pueden ser:

- Aumento de sueldo y felicitación escrita si el evaluado ha superado el grado requerido para el puesto y también ha superado su calificación respecto del anterior periodo. Los parámetros para establecer el porcentaje de aumento de sueldo lo indico en este mismo trabajo dentro del subcapítulo: “Remuneraciones y Beneficios”.
- Felicitación escrita si el evaluado ha alcanzado el grado requerido para el puesto
- Asignación de mentoring si el evaluado no alcanza el grado requerido para el puesto
- Carta de llamado de atención grave y asignación de mentoring si el evaluado, además de estar por debajo del grado requerido, ha disminuido su calificación del anterior periodo.

En la reunión de retroalimentación de la evaluación se recomienda aplicar los siguientes consejos:

- Saludar de una manera cálida que relaje la entrevista
- Resumir el proceso de evaluación para que el trabajador comprenda cómo ha sido parte de todo un sistema de medición.
- Comunicar primero puntos fuertes y después puntos débiles
- Indique si el trabajador ha recibido un aumento por su éxito en el desempeño evaluado. Caso contrario no mencione este punto.

- Cierre con fuerza positiva, excepto si el desempeño ha sido realmente malo. En este último caso el trabajador debe estar consciente de su bajo rendimiento.

#### **4.4 REMUNERACIONES Y BENEFICIOS**

Ciudad Comercial El Bosque debe determinar una política de mejora salarial para aquellas personas que, con base en las evaluaciones de desempeño, demuestren haber desarrollado sus competencias hasta el grado que lo determina el puesto de trabajo, o incluso que superen dicho grado. Con esta política, quienes se lo merezcan, recibirán como valor extra al aumento anual de sueldos, otro aumento salarial de al menos dos o tres puntos porcentuales. La decisión de dos o tres puntos porcentuales depende de la situación económica que atraviese la organización, mas no del desempeño del personal.

Adicional a esta retribución anual por mejora reflejada en las evaluaciones, se recomienda implantar un **plan de incentivos** a corto plazo, el cual es presentado a continuación:

##### **4.4.1 PLAN DE INCENTIVOS PARA LOS TRABAJADORES DEL ÁREA OPERATIVA DE CIUDAD COMERCIAL EL BOSQUE**

###### **4.4.1.1 INTRODUCCIÓN<sup>44</sup>**

Recompensar un comportamiento que se quiere mantener da buenos resultados. Efectivamente, hoy en día las recompensas y los reconocimientos han llegado a ser más importantes que nunca por las siguientes razones:

---

<sup>44</sup> Basado en la obra: NELSON, Bob, “1001 Formas de Recompensar Empleados”, Editorial Norma, New York, 1996

- El trato autoritario del líder ha dejado de ser una opción, deben funcionar más bien como capacitador
- Los reconocimientos son eficaces y poco costosos para motivar a los trabajadores a que logren mejores niveles de desempeño
- Aunque el dinero es importante, lo que realmente motiva su buen desempeño es aquel reconocimiento de tipo personal que expresa verdadero aprecio por un trabajo bien hecho. La motivación es más fuerte cuando se cuenta con **ideas originales** que dan lugar a una historia que el trabajador pueda contar a sus familiares y amigos por mucho tiempo
- Lograr el desarrollo exitoso e integral de los trabajadores junto con las competencias requeridas en los puestos de trabajo

#### 4.4.1.2 OBJETIVOS

Para El Bosque se plantea que su sistema de incentivos persiga los siguientes objetivos:

- Lograr que el personal desarrolle su motivación en el trabajo y mejore su rendimiento laboral. Para medir este objetivo se deben estructurar encuestas sobre motivación y analizar también el alcance de metas.
- Tener una metodología transparente, clara y lo más justa para reconocer los buenos esfuerzos y tomar en cuenta las deficiencias a corregir en el grupo.
- Impregnar en la filosofía de los líderes el agradecimiento a las buenas acciones para que estas sean más repetitivas, bajo la premisa *“Los agradecimiento por buenas acciones, valen más que las sanciones por no conformidades”*

#### 4.4.1.3 CRITERIOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN <sup>45</sup>

- Destacar más los éxitos que los fracasos. No descuidar aspectos positivos por dedicarse a buscar constantemente los negativos
- Expresar el reconocimiento y premiar en forma abierta y pública. Evite criticar, sancionar o minimizar a alguien frente a otras personas
- Expresar el reconocimiento de manera personal y sincera. Evite dar un reconocimiento que parezca excesivo
- Es esencial ser oportuno, por esto se debe premiar en el preciso momento en que se lo ha logrado. Este criterio debe esperar si se trata de premiación formal y/o pública
- Asegurarse que la gente entienda por qué premian y cuales son los términos para estas recompensas

#### 4.4.1.4 POLÍTICAS GENERALES<sup>46</sup>

- **Adecuar la recompensa a la persona:** averiguar las preferencias personales de cada trabajador. Entonces se lo puede recompensar de una manera que para él sea verdaderamente satisfactoria.
- **Adecuar el premio a lo logrado:** El premio es mejor si el trabajador entregó mayor dedicación para lograrlo.
- **Ser oportuno y específico:** Se debe recompensar tan pronto como sea posible luego de que el trabajador logre el desempeño o resultado

---

<sup>45</sup>y <sup>44</sup> Basado en la obra: Basado en la obra: NELSON, Bob, "1001 Formas de Recompensar Empleados", Editorial Norma, New York, 1996

esperado. Además se debe indicar cual fue el logro que le permitió alcanzar el reconocimiento.

- **Se debe reflejar los valores y estrategia de la empresa.** Es decir, para recompensar a alguien se debe tener alerta la filosofía de calidad del área operativa: *“Ser un equipo integrado, alerta a la entrega de valor agregado con creatividad y que sabe hacer las cosas bien sin necesidad de recibir supervisión constante; y solo así recibir reconocimientos bien merecidos”*

#### 4.4.1.5 ACCIONES A PREMIAR ENFOCADAS EN LAS COMPETENCIAS

Las acciones o contribuciones premiadas, son aquellas que refuerzan las **competencias** que se requieren en el personal. Por esto, como autor recomiendo a la empresa valorar las siguientes acciones:

- **Liderazgo.** Las buenas acciones son:
  - Hacerse cargo de compañeros y organizarlos para realizar actividades específicas
  - Ser motivador y referente dentro del equipo para que sus compañeros mejoren el rendimiento
  - Determinar necesidades de sus líderes o pares y ayudar a satisfacerlas
  - Lograr buenos resultados cuando el líder se ausenta y él se hace cargo del grupo
  - Plantear objetivos de mejora para toda el área y luchar por lograrlos
  - Tener armonía y trabajar bien con compañeros que otros no pueden trabajar
  
- **Iniciativa.** Las buenas acciones son:
  - Proponer a su equipo diversos modos de acción, cuando se presentan pequeños desvíos en la jornada diaria

- Tener buenas soluciones cuando sus compañeros le consultan sobre cómo resolver un problema
  - Ser capaz de resolver un problema notable sin necesidad de pedir asesoría a su líder o demorar mucho tiempo
  - Proponer varias tareas de trabajo, ya sean para solucionar inconvenientes y/o mejorar tareas o el clima laboral
- **Responsabilidad (Solo personal Operativo).** Las buenas acciones son:
- Estar atento a mantener su área de responsabilidad sin novedades, atendiendo rápidamente cuando alguien solicita sus servicios
  - Proponer objetivos individuales y alcanzarlos
  - Modificar, con buena predisposición, la organización de su tiempo, para cumplir con las tareas encargadas
  - Saber auto evaluarse y demostrar mejoras luego de ese feedback
  - Colaborar voluntariamente en tiempos extras
  - Lograr excelentes resultados cuando se le asigna una tarea o un reto
- **Autocontrol (Solo personal Operativo).** Las buenas acciones son:
- Mantener calidad en su trabajo durante épocas de alta exigencia laboral
  - Mantener la calma en situaciones laborales de alta exigencia, transmitiendo esta actitud a todo el equipo
  - Mantener positivismo y buen humor, aún en épocas duras, para propiciar un buen clima entre sus pares
  - Controlar sus emociones personales y evitar problemas con sus jefes y pares
- **Productividad y Valor Agregado.** Las buenas acciones son:
- Saber autoexigirse en cada proyecto, incluso cooperando y aportando material para lograr excelentes resultados

- Utilizar menor tiempo y cumplir bien una actividad, en la cual sus compañeros suelen demorarse más
  - Gastar menos material que otros compañeros para conseguir los mismos o mayores resultados
  - Entregar mayores resultados a los esperados cuando se le asigna una tarea.
- **Orientación al Cliente.** Las buenas acciones son:
- Tomar iniciativa y preocuparse por atender demandas de los clientes
  - Identificar futuros requerimientos de los clientes y establecer acciones para satisfacerlos
  - Ser preferido en todos los casos que necesiten efectividad en la atención de un cliente
  - Saber retroalimentarse a sí mismo y al grupo luego de escuchar quejas y reclamos de clientes
  - Recibir felicitaciones especiales de los clientes (reales y “fantasmas”)
- **Dinamismo y Energía (Solo personal de coordinación)**
- Atender con éxito y sin desorganizarse cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo que demanda mayor esfuerzo
  - Motivar a los involucrados cuando es necesario cambiar inesperadamente el ritmo de actividad
  - Ser ejemplo por su gran capacidad de atender al mismo tiempo varias tareas, y comprometerse con igual nivel de exigencia y éxito en cada una de ellas
  - Proponer alternativas de acción ante disposiciones que demanden mayor energía física y mental
- **Capacidad de Aprender. (Solo personal de coordinación)**
- Identificar información que le ayude a realizar mejor su trabajo

- Visualizar situaciones donde aplicar conocimientos recién adquiridos
- Abandonar viejas prácticas y aplicar nuevas con mejores resultados que otros
- Saber autocapacitarse en lo referente a las competencias necesarias para su puesto
- Motivar a los demás a aprender nuevas técnicas o competencias de trabajo
- Buscar aprender de sus superiores y demás compañeros

#### **4.4.1.6 ESTRATEGIAS APLICADAS PARA RECONOCER O PREMIAR**

Se recomienda implementar los siguientes métodos de reconocimiento, los cuales han sido adaptados de la obra de Bob Nelson, citada anteriormente, para aplicar en Ciudad Comercial El Bosque.

##### **A. RECOMPENSAS INFORMALES**

Son recompensas espontáneas que se pueden poner en práctica con un mínimo de planificación y esfuerzo. Todas aquellas formas de reconocimiento que se vayan aplicando se deben registrar en un documento con fecha, nombre, motivo del reconocimiento y estrategia aplicada.

Estos reconocimientos pueden ser sin costo o de bajo costo. Se debe seleccionar el más acertado entre los siguientes:

Reconocimientos sin costo:

- Cuando un trabajador muestre el mayor desarrollo de una competencia específica, se le hace **participar de la toma de decisiones** sobre temas referentes a la competencia que ha destacado. También se puede facultarle tareas afines, con las cuales se sienta que puede mostrar habilidades o suficiente capacidad para cumplirlas con éxito.

- Que los **gerentes de otras áreas**, bajo pedido del Jefe o Coordinador, **felicite personalmente a los trabajadores** que destaquen competencias. Para esto es suficiente una sonrisa o una “palmadita” en la espalda y/o aplicar la siguiente estrategia:
  - Dar un elogio de forma inmediata llamando al trabajador por su primer nombre o nombre favorito,
  - Decir que es lo que hace bien y lo que hace mal
  - Decir la satisfacción que se siente por lo que hacen bien y manifestarles como eso ayuda a la empresa y demás personas que trabajan allí
  - Dar estímulo para que sigan haciendo bien su trabajo
- Dejar una **nota en la puerta del cancel** agradeciendo a aquel trabajador que haya realizado una excelente labor para desarrollar competencias, lo cual mejoró la productividad en las tareas de los líderes.
- **Citar a la oficina** del jefe solo para dar las gracias a un buen trabajador que muestre superación y excelente rendimiento. Si se presenta la oportunidad se puede felicitarlos delante de sus familiares
- Publicar las sugerencias interesantes realizadas por los trabajadores para la mejora de competencias.

Reconocimientos con bajo costo (Se sugiere la periodicidad con la cual se puede ejecutarlos):

- **Cada mes:** Colocar un botón que diga: “Excelente trabajador” en el pecho de quienes hayan recibido bonos económicos en el último mes por su desempeño (Sobre los bonos se explica en “Recompensas Formales”)
- **Cada mes:** Hacer firmar los memos de bonificación en un formato elegante, donde se mencione la gratitud al trabajador, la o las competencias que ha

desarrollado, y que le informe que está calificado para concursar como el mejor trabajador del año.

- **Cuando sea prudente:** Invitar a un trabajador muy destacado en impulsar competencias a un almuerzo en un lugar especial, para agradecerle su buena colaboración y desarrollo de competencias.

## **B. RECOMPENSAS FORMALES**

Para reconocer el desempeño de los trabajadores, se tendrá uno o más programas formales de recompensas, Aunque casi siempre reconocen solo a un pequeño grupo, se logra en ese grupo una experiencia muy significativa.

### **Proceso para recompensar:**

El proceso que se menciona a continuación es propiedad del autor del presente trabajo, acoplado a la realidad de Ciudad Comercial El Bosque:

- **TARJETAS DE FELICITACIÓN “BRAVO TANGO”**

Como el reconocimiento debe ser oportuno, **se entregará al trabajador una tarjeta de felicitación** que la he diseñado y llamado **“Bravo Tango” (Buen Trabajo)** al momento de realizar una actividad que la merezca. La definición Bravo Tango corresponde al código fonético de Buen Trabajo, según el lenguaje de radiocomunicación utilizado en El Bosque.

Se debe llevar un registro histórico por las entregas de estas tarjetas, puesto que a las dos o tres personas que acumulen mayor número de tarjetas **al mes**, recibirán un bono económico de, por ejemplo, \$15,00 como “Mejor Trabajador del Mes”, a la vez que se entregan otras recompensas como botón de pecho, memorando especial, anuncio en cartelera, etc.

Anualmente, en el mes de abril, se contarán el total de tarjetas entregadas a cada trabajador según el desarrollo de cada competencia, y se les reconocerá como el trabajador más responsable, productivo, etc. Esta premiación será pública en el programa del día del trabajador que organiza la empresa en el mes de mayo. En esta premiación, además de la placa o diploma entregados, el trabajador podrá escoger premios como por ejemplo: comida o celebración con el cónyuge en un lugar exclusivo, dinero en efectivo (monto asignado por Gerencia), juguetes para sus hijos, viáticos en un balneario, órdenes de compra en locales, electrodomésticos, etc.

También, el trabajador con mayor número de tarjetas recibirá un premio adicional y “notoriedad”, es decir, será nombrado asistente del programa de recompensas durante el año siguiente, evaluador de personal nuevo contratado, encargado de una bodega, encargado del archivo de documentos, etc. Es importante mencionar que cuando se asigna una tarea específica a alguien se le está mostrando reconocimiento; los demás se darán cuenta de ello y desearán recibir premios semejantes.

Para la **retroalimentación** de este plan de recompensas, se deberá abrir un buzón de sugerencias o preguntas anónimas, las cuales son analizadas y según convenga se responderán con escrito en la cartelera.

- **TARJETAS DE LLAMADO DE ATENCIÓN “PAPA MAY”**

Es parte de este programa de incentivos entregar también tarjetas de llamados de atención “**Papa May**” (**Por Mejorar**). Esto es para que el personal reflexione sobre acciones que hayan ejecutado y que afecten al cumplimiento o buen desarrollo de las competencias del área. La definición Papa May corresponde al código fonético de Por Mejorar, según el lenguaje de radiocomunicación utilizado en El Bosque.

Por la entrega de estas tarjetas también se llevará un registro histórico, el cual servirá para analizar el tipo de falencia con mayor frecuencia en el personal y establecer acciones para eliminar o mitigar las causas.

## 5 CONCLUSIONES

1. El problema detectado en Ciudad Comercial El Bosque debido a la falta de organización y equidad en los subprocesos de la gestión del talento humano, será contrarrestado con la ejecución del modelo desarrollado en este trabajo, puesto que ahora existe un plan de desarrollo con guías claras para ser cumplidas por los líderes de cada área.
2. La metodología de Incidentes Críticos, utilizada para el diseño del modelo de gestión de competencias para El Bosque, fue acertada para la definición de las competencias en el área operativa y de coordinación, ya que no fue considerado solamente el punto de vista de los líderes empresariales, sino que se basó principalmente en la interacción con representantes de los trabajadores del área en estudio, logrando así motivarlos desde el inicio del proceso para que colaboren en el desarrollo del modelo.
3. El modelo de competencias desarrollado en este trabajo, es susceptible de mejorar continuamente y también de acoplarse a los direccionamientos estratégicos que tome la empresa para la consecución de los objetivos empresariales que se proponga.
4. Con la ejecución de este modelo, cada colaborador podrá superarse como ser humano y como trabajador, ya que cada proceso definido en el plan de desarrollo permite potenciar competencias en ellos, ya sea a través del cumplimiento de las diferentes actividades establecidas, o por la motivación que cada mentoring y el coach deben transmitir al trabajador en el contacto diario.
5. En las entrevistas de incidentes críticos aplicadas al personal para la definición de las competencias, muchas veces fue necesario realizar varias preguntas de soporte para obtener información sobre los comportamientos de cada entrevistado, y a la vez tranquilizarlos y brindarles confianza. Esto

sucedía porque muchos de ellos tenían dificultad para comunicarse, ya sea por el medio social al que pertenecen y/o por temor sobre cómo serían interpretadas sus respuestas.

6. En las diferentes reuniones de trabajo realizadas tanto con el personal operativo como junto al panel de expertos, se detectó desconocimiento sobre los diferentes subprocesos de recursos humanos y su forma de ejecución. Esto puede entenderse debido a que la empresa jamás definió procesos claros y equitativos de selección, capacitación, evaluación y remuneración. Casi todos estos procesos se los sabía delegar a la decisión de cada líder de área y lamentablemente muy pocos tienen formación básica en gestión de talento humano.
7. Finalmente se puede decir que ha quedado demostrado que el modelo de competencias es susceptible de ser aplicado en todos los subprocesos de la gestión del recurso humano, y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichos subprocesos, se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos, lo cual genera mejoras para todo el sistema.

## 6 RECOMENDACIONES

1. Ciudad Comercial El Bosque debe continuar en el diseño de modelos de gestión de talento humano por competencias hasta cubrir todas las áreas de su estructura organizacional. De esta manera no existirán diferencias que originen incertidumbre y falta de motivación entre los trabajadores que operan en las áreas ejecutivas.
2. El compromiso asumido por el panel de expertos durante el diseño del modelo, debe mantenerse firme para la correcta ejecución de todas las actividades expuestas en el plan de desarrollo.
3. Se debería realizar un análisis más profundo sobre la posibilidad de crear un área de gestión del recurso humano. Caso contrario, a los líderes de cada departamento se debería capacitar en administración de personal, especialmente bajo un enfoque de competencias, ya que muchos de ellos no reconocen la importancia de la correcta administración y desarrollo de sus colaboradores para conseguir las metas del departamento y de toda la empresa.
4. Cada vez que la empresa realice una nueva planificación estratégica, o decida implementar nuevas filosofías de trabajo, debe ajustarlas al modelo de competencias diseñado, con el fin de facilitar el desarrollo de las estrategias adoptadas y comprometer al personal con ellas.
5. Es recomendable que los mentoring y el coach recuerden a sus colaboradores sobre los beneficios de desarrollar sus competencias, tanto para el buen desempeño de su trabajo, como para el mejoramiento de su competitividad profesional, y sobre todo, para su superación como seres humanos, por lo cual podrán transmitir a sus familiares y amigos una nueva actitud ante la vida.

6. Cada nuevo trabajador que sea contratado como operativo o coordinador, deberá recibir una capacitación global sobre el modelo de competencias que ejecuta la empresa, es decir, comunicar su importancia, ventajas y generalidades del plan de desarrollo.

## **7 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

### **7.1 LIBROS:**

- ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", Editorial Granica, Buenos Aires, 2006
- ALLES, Martha, "Gestión por Competencias. El diccionario", Editorial Granica, Buenos Aires, 2006
- ALLES, Martha, "Diccionario de Comportamientos", Editorial Granica, Buenos Aires, 2006
- ALLES, Martha, "Desempeño por Competencias", Granica, Buenos Aires, 2006
- ALLES, Martha, "Elija al mejor. Cómo Entrevistar por Competencias", Granica, Buenos Aires, 1999
- DIRUBE, José Luis, "Un Modelo de Gestión por Competencias", Gestión 2000, España, 2004
- REYES, Agustín, "Administración de Empresas Teoría y Práctica. I Parte", Editorial Limusa, México, 1997
- BARREIROS, Rodrigo, "Salarios. Teoría y Práctica", Edit Universitaria, Ecuador, 2.001
- SPENCER & SPENCER, "Competente al Work. Models for Superior Performance", New York, 1993
- LEVY- LEBOYER, Claude, "Gestión de las Competencias", Gestión 2000, Barcelona, 1996

- BOYATZIS, R., "The Competent Manager: a Model for Effective Managers", Wiley, Nueva York, 1982
- MILKOVICH, George, BOUDREAU, Jhon, "Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia", Addison-Wesley Iberoamericana, México, 1994
- PERES, César, "Técnicas de Muestreo Estadístico, Alfaomega, México
- LEVIN, Richard, "Estadística para Administradores", PEARSON, 6° edición, México, 1996
- GOLEMAN, Daniel, "La Inteligencia Emocional en la Empresa", Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999
- NELSON, Bob, "1001 Formas de Recompensar Empleados", Editorial Norma, New York, 1996

## **7.2 CURSOS Y SEMINARIOS:**

- BONILLA, Luis, "Curso de Administración de Personal por Competencias", SECAP, Quito, 2.006
- CALDERÓN, Fausto, "Seminario – Taller Gestión de Talento Humano por Competencias", Grupo Portal, Quito, 2006

## **7.3 OTROS:**

- [https://ctp.uniandes.edu.co/Documentos/Las\\_Competencias.pdf](https://ctp.uniandes.edu.co/Documentos/Las_Competencias.pdf)
- Planificación Estratégica de Ciudad Comercial El Bosque hasta el año 2008

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1:**

Diccionario de Destrezas

### **ANEXO 2:**

Ejemplo de entrevista de incidentes críticos aplicada al personal operativo de Servicios Generales

### **ANEXO 3:**

Formato de Validación de Información

### **ANEXO 4:**

Documentos para Selección de Personal “S1” Y “S2”

## ANEXO 1

<b>1.-Comprensión Lectora</b>	<b>nv</b>	Básicas o de Contenido	<b>2.- Escucha Activa</b>	<b>nv</b>	Básicas o de Contenido
Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	<b>A</b>	Leer un artículo sobre procedimientos quirúrgicos en una revista científica	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas	<b>A</b>	Actuar como juez en un complejo litigio legal
	<b>M</b>	Leer un memorando de gerencia donde se describen las nuevas políticas de personal		<b>M</b>	Responder preguntas sobre referencias de crédito
	<b>B</b>	Leer paso a paso las instrucciones para llenar un formulario		<b>B</b>	Tomar una orden de compra
<b>3.-Escritura</b>	<b>nv</b>	Básicas o de Contenido	<b>4.- Hablado</b>	<b>nv</b>	Básicas o de Contenido
Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas	<b>A</b>	Escribir una novela para su publicación	Hablar con los demás de manera clara y comprensible	<b>A</b>	Exponer un caso legal ante la Corte Suprema
	<b>M</b>	Escribir un memorando para el personal indicando nuevas directivas		<b>M</b>	Entrevistar a candidatos con el objeto de obtener referencias personales y de trabajo
	<b>B</b>	Anotar un mensaje telefónico		<b>B</b>	Saludar a un grupo de turistas y explicarles acerca de las atracciones turísticas
<b>5.- Destreza Matemática</b>	<b>nv</b>	Básicas o de Contenido	<b>6.- Destrezas Científicas</b>	<b>nv</b>	Básicas o de Contenido
Utilizar las matemáticas para solucionar problemas	<b>A</b>	Desarrollar un modelo matemático para simular y resolver un problema de ingeniería	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas	<b>A</b>	Analizar sistemas aerodinámicos para determinar la viabilidad del diseño de un prototipo
	<b>M</b>	Calcular los metros cuadrados de una casa en construcción		<b>M</b>	Basarse en especificaciones escritas para probar productos y verificar que cumplan con estándares de seguridad
	<b>B</b>	Contar el cambio para entregar a un cliente		<b>B</b>	Conducir pruebas estandarizadas para determinar la calidad del suelo
<b>7.- Aprendizaje Activo</b>	<b>nv</b>	Habilidades Básicas de Proceso	<b>8.- Estrategias de Aprendizaje</b>	<b>nv</b>	Habilidades Básicas de Proceso
Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias	<b>A</b>	Identificar las implicaciones de una nueva teoría científica en el diseño de productos	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanzas de nuevos temas	<b>A</b>	Aplicar principios de psicología educativa para desarrollar nuevos métodos de enseñanza

	<b>M</b>	Determinar el impacto del cambio de menú que un restaurante tiene sobre los requerimientos de compra de alimentos		<b>M</b>	Identificar una propuesta alternativa que ayude a practicantes o estudiantes que experimentan dificultades de aprendizaje
	<b>B</b>	Analizar las consecuencias de la publicación de un artículo en el periódico		<b>B</b>	Aprender de un colaborador un método diferente de hacer las cosas
<b>9.- Monitoreo y Control</b>	<b>nv</b>	Habilidades Básicas de Proceso	<b>10.- Pensamiento crítico</b>	<b>nv</b>	Habilidades para solución de problemas complejos
Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo	<b>A</b>	Revisar la productividad corporativa y desarrollar un plan para mejorarla	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	<b>A</b>	Escribir un reporte jurídico cuestionando una ley nacional
	<b>M</b>	Monitorear el progreso de una reunión y revisar la agenda para asegurarse que se discutan los temas importantes		<b>M</b>	Evaluar las quejas de los clientes y determinar las acciones apropiadas
	<b>B</b>	Leer y corregir una carta		<b>B</b>	Determinar si la excusa de un subalterno por llegar tarde es aceptable
<b>11.- Identificación de problemas</b>	<b>nv</b>	Habilidades para solución de problemas complejos	<b>12.- Recopilar la información</b>	<b>nv</b>	Habilidades para solución de problemas complejos
Identificar la naturaleza de un problema	<b>A</b>	Analizar las finanzas corporativas para desarrollar un plan de reestructuración	Conocer cómo localizar e identificar información esencial	<b>A</b>	Analizar índices industriales y los reportes anuales de los competidores para determinar la viabilidad de un plan de expansión
	<b>M</b>	Identificar y solucionar las quejas de los clientes		<b>M</b>	Aplicar una encuesta de opinión entre los empleados
	<b>B</b>	Comparar las facturas de artículos entrantes para asegurarse que cumplan los requerimientos especificados		<b>B</b>	Buscar procedimientos en un manual
<b>13.- Organización de la información</b>	<b>nv</b>	Habilidades para solución de problemas complejos	<b>14.- Síntesis / reorganización</b>	<b>nv</b>	Habilidades para solución de problemas complejos
Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información	<b>A</b>	desarrollar el prototipo para un nuevo sistema de base de datos	Reorganizar la Información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas	<b>A</b>	Determinar el mejor orden en que se deben presentar las evidencias en el juicio penal
	<b>M</b>	Clasificar libros en un biblioteca según su tema		<b>M</b>	Rediseñar los planos de un piso con el fin de sacar el mejor provecho de nuevas técnicas de construcción
	<b>B</b>	Clasificar las herramientas necesarias para completar un trabajo		<b>B</b>	Reordenar un archivo con el fin de mejorar la búsqueda del material requerido
<b>15.- Generación de ideas</b>	<b>nv</b>	Habilidades para solución de problemas complejos	<b>16.- Evaluación de ideas</b>	<b>nv</b>	Habilidades para solución de problemas complejos

Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas	<b>A</b>	Desarrollar planes alternativos de transporte para un área urbana de crecimiento	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación	<b>A</b>	Analizar los probables resultados de políticas de salud pública para combatir una epidemia
	<b>M</b>	desarrollar estrategias de reclutamiento de personal		<b>M</b>	Evaluar y seleccionar las sugerencias de los empleados con el fin de proceder a su posible implementación
	<b>B</b>	Encontrar rutas alternativas para entregar mercaderías		<b>B</b>	Determinar el procedimiento a aplicar para transcribir un reporte de forma más rápida
<b>17.- Planificación</b>	<b>nv</b>	Habilidades para solución de problemas complejos	<b>18.- Evaluación de soluciones</b>	<b>nv</b>	Habilidades para solución de problemas complejos
Desarrollar estrategias para implementar una idea	<b>A</b>	Desarrollar e implementar un plan emergente de ayuda para una amplia zona metropolitana	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos	<b>A</b>	Revisar, evaluar y modificar la implementación de un nuevo plan de negocios
	<b>M</b>	Programar entregas tomando en cuenta la distancia entre lugares, tiempo requerido, disponibilidad de vehículos y costos		<b>M</b>	Evaluar la satisfacción del cliente después de la implementación de un nuevo procedimiento de facturación
	<b>B</b>	Programar y coordinar una reunión de un día de duración		<b>B</b>	Identificar y corregir un error cometido en la preparación de un reporte
<b>19.- Pensamiento conceptual</b>	<b>nv</b>	Habilidades para solución de problemas complejos	<b>20.- Pensamiento analítico</b>	<b>nv</b>	Habilidades para solución de problemas complejos
Aplicar o crear nuevos conceptos para solución de problemas complejos	<b>A</b>	Elaborar una nueva teoría sobre el comportamiento de los consumidores	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	<b>A</b>	Detectar inconsistencias en un balance elemental general y de resultados de un grupo corporativo
	<b>M</b>	Utilizar los conceptos de una teoría para solucionar un problema		<b>M</b>	Aislar los patrones principales que se repiten en un conjunto de datos e indicadores financieros
	<b>B</b>	Aplicar conceptos elementales en la solución del problemas		<b>B</b>	Identificar las variables básicas en un conjunto de datos
<b>21.- Percepción Social (empatía)</b>	<b>nv</b>	Habilidades Sociales	<b>22.- Trabajo en equipo</b>	<b>nv</b>	Habilidades Sociales
Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera	<b>A</b>	Aconsejar a pacientes depresivos durante un período de crisis	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	<b>A</b>	Trabajar como director de un proyecto donde es necesario relacionarse con muchos subcontratistas
	<b>M</b>	Darse cuenta de cómo el ascenso de un compañero de trabajo puede afectar al grupo		<b>M</b>	Trabajar en forma conjunta con otras personas para colocar un techo en vivienda

	<b>B</b>	Notar que los clientes están enojados porque se los hace esperar demasiado		<b>B</b>	Organizar citas médicas para una clínica
<b>23.- Persuasión</b>	<b>nv</b>	Habilidades Sociales	<b>24.- Negociación</b>	<b>nv</b>	Habilidades Sociales
Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente	<b>A</b>	Cambiar la opinión de un jurado en un caso legal complicado	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos	<b>A</b>	Trabajar como un embajador en las negociaciones de un conflicto fronterizo
	<b>M</b>	Convencer al supervisor para adquirir una nueva máquina copiadora		<b>M</b>	Lograr acuerdos con un comerciante mayorista para vender productos a un precio convenido
	<b>B</b>	Solicitar donaciones para una obra de caridad		<b>B</b>	Presentar al gerente una justificación por alterar un plazo de trabajo
<b>25.- Instrucción</b>	<b>nv</b>	Habilidades Sociales	<b>26.- Orientación de Servicio</b>	<b>nv</b>	Habilidades Sociales
Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea	<b>A</b>	Demostrar procedimientos quirúrgicos a internos en un hospital universitario	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	<b>A</b>	Dirigir las operaciones de una organización de rescate en una zona de desastre
	<b>M</b>	Instruir a un colega sobre la forma de operar un programa de computación		<b>M</b>	Reservar cupos de vuelo a clientes cuando se maneja el sistema de reservaciones
	<b>B</b>	Instruir a un nuevo empleado sobre el uso de un reloj registrador de asistencia		<b>B</b>	Preguntar a un cliente si desea servirse una taza de café
<b>27.- Construcción de relaciones</b>	<b>nv</b>	Habilidades Sociales	<b>28.- Asertividad/firmeza</b>	<b>nv</b>	Habilidades Sociales
Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos claves, cruciales para el logro de metas	<b>A</b>	Establecer contactos de alto nivel con personas de otros países	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas	<b>A</b>	Decir a un grupo social de poder que no es posible atender sus demandas
	<b>M</b>	Mantener una red de contactos externos a la organización		<b>M</b>	Sancionar a un grupo de empleados que hicieron fracasar un proyecto
	<b>B</b>	Establecer contactos con personas de otras áreas de la organización		<b>B</b>	Pedirle a un empleado que deje de llegar tarde al trabajo
<b>29.- Orientación/asesoramiento</b>	<b>nv</b>	Habilidades Sociales	<b>30.- Análisis de operación</b>	<b>nv</b>	Habilidades Técnicas
Ofrecer guías/sugerencias a los demás para que tomen decisiones	<b>A</b>	Establecer contactos de alto nivel con personas de otros países	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.	<b>A</b>	Identificar el sistema de control requerido por una nueva planta de producción.

	<b>M</b>	Mantener una red de contactos externos a la organización		<b>M</b>	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario
	<b>B</b>	Establecer contactos con personas de otras áreas de la organización		<b>B</b>	Seleccionar una fotocopidora para la oficina
<b>31.- Diseño de Tecnología</b>	<b>nv</b>	Habilidades Técnicas	<b>32.- Selección de Equipo</b>	<b>nv</b>	Habilidades Técnicas
Generar y adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario	<b>A</b>	Crear nueva tecnología para la producción industrial de diamantes	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo	<b>A</b>	Identificar el equipo necesario para producir una nueva línea de productos
	<b>M</b>	Rediseñar el mango de una herramienta manual para mejorar el agarre		<b>M</b>	Escoger un nuevo programa de computación para la realización de un trabajo
	<b>B</b>	Ajustar equipos de gimnasia para uso del usuario		<b>B</b>	Seleccionar una llave para desarmar la pieza de un vehículo
<b>33.- Instalaciones</b>	<b>nv</b>	Habilidades Técnicas	<b>34.- Programación</b>	<b>nv</b>	Habilidades Técnicas
Instalar equipos, maquinaria, cables o programas que cumplan con las especificaciones requeridas	<b>A</b>	Instalar maquinaria específica para un proceso de producción tecnológicamente avanzado	Elaborar programas de computación para varios propósitos	<b>A</b>	Elaborar sistemas expertos para analizar datos geológicos de radar y estimar la posible existencia de depósitos minerales
	<b>M</b>	Instalar interruptores en un sistema telefónico		<b>M</b>	Escribir un programa de análisis estadístico para analizar datos demográficos
	<b>B</b>	Instalar un filtro de aceite en un vehículo		<b>B</b>	Escribir un programa en Basic para ordenar datos en una base datos
<b>35.- Comprobación</b>	<b>nv</b>	Habilidades Técnicas	<b>36.- Control de Operaciones</b>	<b>nv</b>	Habilidades Técnicas
Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente	<b>A</b>	Diseñar procedimientos para probar el prototipo de un nuevo sistema de computación	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina está funcionando correctamente	<b>A</b>	Chequear controles de retroalimentación en una fábrica de procesamiento petroquímico para mantener el flujo de producción.
	<b>M</b>	Encender una máquina por primera vez para verificar tolerancias dimensionales		<b>M</b>	Inspeccionar el funcionamiento de la maquinaria en una línea automática de producción
	<b>B</b>	Aplicar un test de estación para estimar si un vehículo cumple con los requerimientos de salida de planta		<b>B</b>	Verificar el cumplimiento de tiempos o ciclos en una rutina de computación
<b>37.- Operación y control</b>	<b>nv</b>	Habilidades Técnicas	<b>38.- Inspección de productos</b>	<b>nv</b>	Habilidades Técnicas

Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente	<b>A</b>	Controlar el descenso de un avión y aterrizar en un aeropuerto grande durante horas de congestión de tráfico	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos	<b>A</b>	Establecer y vigilar procedimientos de control de calidad para un proceso de manufactura
	<b>M</b>	Ajustar la velocidad del equipo de una línea de ensamblaje a base del tipo de producto a ser ensamblado		<b>M</b>	Medir los requerimientos de nuevas piezas y estimar su tolerancia con las especificaciones
	<b>B</b>	Ajustar los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño		<b>B</b>	Chequear el borrador de un memorando para detectar errores mecanográficos
<b>39.- Mantenimiento de equipos</b>	<b>nv</b>	Habilidades Técnicas	<b>40.-Detección de averías</b>	<b>nv</b>	Habilidades Técnicas
Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido	<b>A</b>	Realizar chequeos de mantenimiento de un avión experimental	Determinar qué causa un error de operaciones y decidir qué hacer al respecto.	<b>A</b>	Depurar el código de control de un nuevo sistema operativo
	<b>M</b>	Despejar las partes móviles de maquinaria de producción		<b>M</b>	Identificar el circuito causante de una falla eléctrica
	<b>B</b>	Echar aceite en un motor cuando la luz del indicador se enciende		<b>B</b>	Buscar la fuente de una fuga inspeccionando debajo de una máquina
<b>41.- Reparación</b>	<b>nv</b>	Habilidades Técnicas	<b>42.- Formular una visión</b>	<b>nv</b>	Habilidades en Sistemas Organizacionales
Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias	<b>A</b>	Reparar el daño estructural de un edificio, causado por un terremoto	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema en condiciones ideales	<b>A</b>	Proponer una nueva visión para una organización grande que le permita responder a cambios en el mercado y la tecnología
	<b>M</b>	Reemplazar una válvula hidráulica defectuosa		<b>M</b>	Preparar una presentación detallada del rol de la unidad de trabajo con relación a la estructura organizacional
	<b>B</b>	Ajustar un tornillo para que una puerta se cierre apropiadamente		<b>B</b>	Prever el rol que tendrán los colaboradores en un proyecto
<b>43.- Percepción de sistemas y entornos</b>	<b>nv</b>	Habilidades en Sistemas Organizacionales	<b>44.- Identificar consecuencias ulteriores</b>	<b>nv</b>	Habilidades en Sistemas Organizacionales
Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema o cuándo ocurrirán	<b>A</b>	Identificar la manera en cómo un cambio de leyes tributarias afectará a ciertos sectores de la industria	Determinar los resultados a largo plazo por un cambio en las operaciones o actividades	<b>A</b>	Determinar los cambios que pueden ocurrir en el sector industrial si se aprueba un nuevo conjunto de leyes

	<b>M</b>	Observar condiciones que pueden impedir el flujo de trabajo en una línea de ensamble y notificar al personal para que efectúe las acciones correctivas.		<b>M</b>	Determinar cómo la introducción de un equipo puede afectar los índices de producción
	<b>B</b>	Identificar cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día		<b>B</b>	Determinar cómo la ausencia de un miembro del equipo afectaría el cumplimiento de trabajo
<b>45.- Identificación de las causas fundamentales</b>	<b>nv</b>	Habilidades en Sistemas Organizacionales	<b>46.- Juicio y Toma de Decisiones</b>	<b>nv</b>	Habilidades en Sistemas Organizacionales
Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para alcanzar una meta	<b>A</b>	Identificar los cambios requeridos en la política de la organización para promover actividades de investigación y desarrollo	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial	<b>A</b>	Decidir si una industria debería invertir en nueva tecnología robótica
	<b>M</b>	Identificar la razón principal por la cuál los clientes están insatisfechos con los productos		<b>M</b>	Evaluar una solicitud de préstamo por su grado de riesgo
	<b>B</b>	Determinar qué ruta tomar para dejar a un pasajero en su destino de manera rápida		<b>B</b>	Decidir programar un receso sin que afecte el volumen de producción
<b>47.- Evaluación de Sistemas</b>	<b>nv</b>	Habilidades en Sistemas Organizacionales	<b>48.- Organización de Sistemas</b>	<b>nv</b>	Habilidades en Sistemas Organizacionales
Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema teniendo en cuenta su exactitud	<b>A</b>	Evaluar a largo plazo los problemas de rendimiento de una compañía	Valorar los problemas costos y beneficios de una acción potencial	<b>A</b>	Diseñar la estructura y los procesos de una industria de alta tecnología
	<b>M</b>	Determinar por qué un gerente ha subestimado los costos de producción		<b>M</b>	Diseñar las funciones de las áreas de trabajo de una organización
	<b>B</b>	Determinar por qué un empleado fue demasiado optimista acerca de la duración de un trabajo		<b>B</b>	Establecer las funciones y tareas de un puesto de trabajo
<b>49.- Manejo del tiempo</b>	<b>nv</b>	Habilidades para manejo de recurso	<b>50.- Manejo de recursos financieros</b>	<b>nv</b>	Habilidades para manejo de recurso
Manejar el propio tiempo y el de los demás	<b>A</b>	Estimar el tiempo que requerirán un grupo de científicos para trabajar en varios proyectos	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos	<b>A</b>	Planificar y aprobar el presupuesto anual de una gran corporación y buscar el financiamiento necesario
	<b>M</b>	Repartir el tiempo de los subalternos en proyectos de la siguiente semana		<b>M</b>	Preparar y manejar el presupuesto de un proyecto a corto plazo
	<b>B</b>	Mantener un calendario mensual de citas		<b>B</b>	Utilizar dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y llevar un registro de los gastos

51.- Manejo de recursos materiales	nv	Habilidades para manejo de recurso	52.- Manejo de recursos humanos	nv	Habilidades para manejo de recurso
Obtener y cuidar del uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos	A	Determinar las necesidades informáticas de una gran corporación y monitorear el uso de los equipos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para realizar un trabajo.	A	Planificación, implementación y manejo del reclutamiento; entrenamiento y programas de incentivos para una empresa de gran rendimiento
	M	Evaluar un contrato anual para la provisión de uniformes a los choferes de entregas		M	Dirigir las actividades de una cuadrilla de reparación de vías evitando interrumpir el flujo de tráfico
	B	Arrendar un local para reuniones de la gerencia		B	Estimular a un colaborador que tiene dificultades en la terminación de un trabajo

El presente diccionario está traducido y adaptado de:

Mumford, M., Peterson, N., & Childs, R. (1999). Basic and cross-functional skills. In Peterson, N., Mumford, M., Borman, W., Jeanneret, R., & Fleishman, E. (Eds), *An occupational information system for the 21<sup>st</sup> century. The development of O\*NET.* (pp.49-69). Washington: American Psychological Association.

## ANEXO 2

**ENTREVISTADO:** HUGO CANTUÑA  
**CARGO:** AUXILIAR DE MANTENIMIENTO

PREGUNTAS Y RESPUESTAS	COMPORTAMIENTOS DETECTADOS
<p><b>Cómo usted llegó a desarrollar la profesión que tiene ahora. Indíqueme por favor referencias de otros trabajos que formaron sus conocimientos profesionales y sus características personales hasta llegar a esta empresa y su actual puesto de trabajo.</b></p> <p>Al inicio mi idea era ser un profesional en construcción, quería ser Ingeniero Civil. Mi padre era maestro mayor en construcción. Me gradué de bachiller y no hubo posibilidad económica de continuar estudiando lo que quería, así que estudié licenciatura en psicología educativa, aunque no me gustaba pero <b>quería un título</b>. En la universidad conocí a mi actual esposa y ya tuve hijas así que dejé los estudios. Entonces me dediqué a trabajar con mi papá, allí <b>aprendí a leer planos</b> y a ser la mano derecha de él. Conocí a varios <b>ingenieros de quienes aprendí</b> y ellos descubrieron mis actitudes. Trabajé en diferentes áreas dentro de la rama. Luego me dediqué a <b>estudiar Tecnología en Construcción</b> en la Universidad Popular, para tener un título que me avalice. Mi padre falleció y yo continué trabajando con ingenieros. Lo malo de la construcción es que, aunque se gane bien, no es un trabajo continuo ni estable. Así que me <b>propuse conseguir un trabajo fijo</b>. Inicé en Ch Farina y luego ingresé a El Bosque para aprovechar la nueva oportunidad.</p> <p><b>Todas las personas tenemos momentos de éxito en nuestra vida, es decir cuando nos proponemos algo y lo alcanzamos, incluso a veces con mejores resultados de los propuestos. Esto nos da sentimientos de felicidad. Cuénteme por favor tres anécdotas de éxito en su vida laboral actual o anterior.</b></p> <p>Cuando los ingenieros se proponían una meta para <b>terminar la fundición de una loza en menor tiempo</b>. Entonces es un reto para uno, y cumplir eso es un éxito. De esta manera no se defrauda a los jefes, pues <b>se trata de hacer lo que ellos dicen</b> en menos plazo.</p> <p>Otro fue cuando recién <b>incursioné como maestro mayor a los 25 años</b>, cumplí la culminación de una obra con éxito y nunca me fue mal. Entonces trabajar en una obra grande a los 25 años y a <b>cargo de 50 personas</b> más o menos, fue un verdadero éxito, porque me <b>tenían estima</b>.</p> <p>También cuando he salido <b>aprobado de varias carpetas</b> en la contratación de personal, tanto en Ch Farina como aquí, eso para mí también fue un éxito.</p> <p><b>Así mismo como tenemos éxitos también tenemos fracasos, es decir, metas que no salieron como las habíamos planificado. Por lo tanto obtenemos sentimientos de tristeza. Por favor cuénteme tres anécdotas de fracaso.</b></p> <p>Fracaso fue no haber estudiado ingeniería civil. Era una ilusión grande que incluso la mantengo hasta ahora. Por eso a <b>mis hijos</b></p>	<p>8.1 Se fija altos objetivos</p> <p>2.5 Se capacita en lo referente a su área de trabajo</p> <p>2.7 Busca aprender de sus superiores y compañeros</p> <p>2.5 Se capacita en lo referente a su área de trabajo</p> <p>3.2 Motiva para rendir bien ante los cambios</p> <p>7.2 Ahorra tiempo y material pero hace bien el trabajo</p> <p>8.4 Atiende gustosamente las tareas y las hace bien</p> <p>5.2 Tiene un papel protagónico</p> <p>5.1 se hace cargo de personas</p> <p>5.8 Tiene armonía con compañeros</p> <p>13.1 Sabe que puede vencer a cualquier adversario</p> <p>14.3 Comparte información valiosa</p> <p>8.6 Se autoevalúa</p>

<p><b>les inculco</b> que lo que me pasó a mí que no les pase a ellos. Porque <b>es frustrante para uno</b> que los compañeros del colegio <b>que tenían menor rendimiento al mío</b>, pero que sus papás les apoyaron, ahora tienen un título. Es frustrante avanzar solo hasta ese nivel.</p> <p>Otro fracaso dentro del trabajo, es cuando por culpa mía o de otras personas, el trabajo no sale bien, <b>entonces me siento inconforme porque soy parte del equipo</b>. Hay cosas que salen mal como un desplome de columnas de más de cuatro centímetros, esto pasa a veces en que uno no se alcanza a revisarles.</p> <p><b>¿En estos casos usted que dice a sus compañeros?</b></p> <p>Se trata de <b>hablar para ver que es lo que pasa</b>, muchas veces es también el apuro de parte de los ingenieros que provoca que uno haga a velocidad sin chequear. <b>Lo importante es no volver a caer</b> en esos mismos errores.</p> <p><b>¿Qué características piensa usted que debe tener una persona para legar a ser exitosa?</b></p> <p>Primeramente trabajar con amor, <b>dedicar amor lo que hace</b>. Que haga lo que le gusta para que su trabajo le salga bien</p> <p>Lo segundo la <b>responsabilidad</b> que se debe tener en cualquier parte</p> <p>La otra sería las decisiones acertadas que tome usted en el momento del trabajo. Porque aunque no esté su jefe, <b>siempre hay decisiones que tomar por él</b>, y que son precisas y urgentes.</p>	<p>8.4 Atiende gustosamente tareas y bien</p> <p>10.5 Se compromete y crea compromiso</p> <p>10.4 Es participativo y escucha a los demás</p> <p>8.6 Se autoevalúa</p> <p>14.4 Se pone la camiseta de la empresa</p> <p>8.4 Hacer las cosas gustosamente y bien</p> <p>5.4 Ayuda a sus superiores directos</p>
---	---



### ANEXO 3

Quito, 30 de enero del 2.007

Estimado Compañero (a),

En la hoja adjunta a este documento, favor sírvase evaluar a las personas indicadas en función de los comportamientos que presentan ante determinadas situaciones laborales.

Esta actividad corresponde a una validación de información recopilada en una anterior entrevista de incidentes críticos que se aplicó a las personas que ahora Ud. nos ayudará a conocer aún más.

La forma de evaluación es sencilla. Asigna valores de 0, 1 y 2 (donde 2 es lo más alto) conforme la siguiente explicación:

- Si Ud. recuerda que el evaluado ha presentado el comportamiento descrito en **varias ocasiones**, favor asígnele un **puntaje de 2**.
- Si Ud recuerda que el evaluado ha presentado el comportamiento descrito solo **alguna vez o en un par de veces**, favor asígnele un **puntaje de 1**
- Si Ud considera que el evaluado definitivamente **no posee esta característica**, simplemente asígnele un **puntaje de 0**

Agradecemos su HONESTIDAD en esta actividad, puesto que los resultados obtenidos **no servirán para retribuir o sancionar al evaluado, sino más bien para globalizar información** para el proceso de elaboración del modelo de competencias aplicado al personal operativo y de coordinación de Ciudad Comercial el Bosque.

Gracias nuevamente por su colaboración.

*Jhonny Muñoz Reyes*

## ANEXO 4

### CENTRO COMERCIAL EL BOSQUE

#### DOCUMENTO GUÍA EN LA ENTREVISTA PARA SELECCIÓN DEL PERSONAL (Cód: S1)

**(No escriba nada sobre este documento)**

Antes de iniciar la entrevista de incidentes críticos, cumpla las siguientes recomendaciones:

- Relajar al entrevistado. Preséntese amablemente explicando abiertamente quién es usted, qué hace y por qué.
- Motivar al entrevistado a que participe, explicando el propósito y la metodología utilizada
- Indique que la entrevista tiene alto grado de confidencialidad, y que las respuestas solo serán conocidas por las personas que tomarán la decisión (Si es posible indique los cargos de dichas personas)
- En caso que se prefiera grabar la entrevista para examinar con mayor detalle las respuestas del aspirante, debe solicitarle permiso y explicarle la razón hasta que él esté tranquilo y seguro de continuar. Destaque la confidencialidad y el hecho que la grabación solo le ayudará para tomar notas. Ofrezca apagar la grabadora si el aspirante lo desea.
- El entrevistado debe sentir que a usted le interesa el relato, que valora sus experiencias.
- Si el entrevistado brinda respuestas hipotéticas (o sea casos supuestos), usted indague sobre casos específicos y reales.
- Sus preguntas deben ser cortas y claras

- I) **REVISAR BREVEMENTE LA HOJA DE VIDA** conjuntamente con el aspirante y confirmar sus datos personales, trabajos anteriores y referencias personales.

Averiguar sobre los principales conocimientos adquiridos en la vida académica y cursos adicionales recibidos.

A continuación se recomienda **realizar una pregunta abierta como “Cuénteme sobre su historia laboral”**, y mientras esto es respondido, se debe indagar con mayor detalle sobre los principales conocimientos y habilidades adquiridos. No olvide empatar las fechas de ingreso y egreso a las empresas donde antes ha laborado, y conocer a que se dedicó en las brechas existentes

Para todo esto, es necesario indagar con mayor detalle sobre lo requerido en el puesto de trabajo para el cual concursa. (Esto se puede apuntar en la misma hoja de vida)

**II) SE REALIZAN LAS SIGUIENTES PREGUNTAS GENERALES POR LOS DOS MOTIVOS SIGUIENTES:**

- 1) *Para conocer factores considerados excluyentes al momento de tomar una decisión:*

1.1 Posibles motivos para no acoplarse a los horarios de trabajo por factores cómo: edad de los hijos, facilidad de transporte al domicilio, enfermedades con tratamiento (personales o de algún familiar cercano), limitaciones físicas para determinadas funciones.

1.2 Explica “generalidades” sobre las actividades del puesto vacante, horarios y las políticas del Reglamento Interno; así se analiza la reacción del entrevistado. Se sugiere, aunque es decisión del líder del departamento,

informar el monto estimado de ingresos económicos que se asignaría, en vista que el aspirante puede desistir en este punto y ahorrar tiempo tanto a la empresa como a él mismo. Además se sugiere esto ya que no son negociables los sueldos para los cargos operativos y de coordinación.

2) *Referentes para conocer su motivación e historia laboral: (Debajo de cada pregunta se encuentra el objetivo de la misma para proceder a la evaluación)*

**2.1 ¿Por qué le gustaría ingresar a trabajar en El Bosque?**

(Las respuestas que tengan contexto adicional a un simple ingreso económico son las más deseadas)

**2.2 ¿Cómo se visualiza después de tres años en el trabajo? ¿Se ubica aquí mismo o en dónde y realizando qué?**

(Analizar su sentido de lealtad a la empresa e incluso su interés de hacer carrera)

**2.3 ¿Cuáles fueron sus insatisfacciones en sus dos anteriores empleos y que le gustaría no tener en este?**

(Analizar frustraciones o inconformidades anteriores, incluso prever si algo de este trabajo es posible que no le agrade también)

**2.4 ¿En cuántas búsquedas ha estado participando? ¿Para qué cargos?**

(Indagar si tiene un solo perfil al cual se ajusta y domina)

**2.5 ¿Por qué dejó de trabajar en sus anteriores empleos?**

(Analizar sus resultados como trabajador dentro de su historia laboral)

**2.6 Si en este momento realizo una llamada a alguno de su ex jefes, ¿Qué tipo de referencias cree que darían de usted y porqué?**

(Comprobar veracidad de la respuesta anterior y comparar también con las referencias obtenidas para ver si no está mintiendo)

Las respuestas anteriores no son calificadas, sino que son de soporte para tomar una decisión final luego de realizar la entrevista por competencias de gestión.

### **III) COMPETENCIAS DE GESTIÓN O CONDUCTUALES**

Se aplica la “Entrevista para Selección de Personal (S2). Durante la entrevista, en las respuestas obtenidas se debe indagar con detalles sobre incidentes críticos del entrevistado, es decir, sucesos reales de su pasado, para examinar si posee las competencias que demanda el puesto de trabajo.

Al terminar la entrevista se debe aplicar el siguiente proceso de calificación una vez que el aspirante haya salido del salón:

- Registrar en la columna “Grado del Aspirante” el grado en que, según la respuesta obtenida, se manifiesta el comportamiento respecto a cada competencia. Recuerde que los grados son: 0.25 para el grado D, 0.50 para el grado C, 0.75 para el grado B, y 1.00 para el grado A.
- Sumar los grados de los comportamientos por cada competencia y apuntarlo en el “Puntaje Subtotal”
- Obtener la diferencia entre el grado detectado al aspirante con el exigido por el puesto correspondiente, y apuntarlo en la columna “Diferencia”.
- Totalizar los “Puntaje Subtotal” y las “Diferencia” y apuntarlo al final del formulario en la fila de “Puntaje Total”.
- Al final de la entrevista se realiza cualquier comentario respecto al proceso

Para este procedimiento usted debe basarse con el Diccionario de Competencias de Ciudad Comercial El Bosque.

No olvide registrar su firma al final de la entrevista.

El puntaje total obtenido en la indagación de competencias conductuales, será el principal factor de decisión para seleccionar al aspirante favorito. Los datos

obtenidos en los numerales I y II, serán de soporte en esta decisión, o los decisores en caso de haber empates y no desear utilizar otras técnicas como: Assessment Center o test psicológicos.

#### **IV) REFERENCIAS LABORALES Y/O PERSONALES**

Si bien esto no es parte de la entrevista, será incluido en este documento por lo importante de no omitir el proceso de obtención de referencias a terceros.

Para recibir información de las referencias personales y/o laborales de los candidatos, se deben seguir las siguientes instrucciones

1. Llamar a la referencias, identificarse e indicar el motivo de la llamada.
2. Consultar qué relación tienen o tuvieron con el aspirante
3. Confirmar el tiempo de trabajo en caso de ser referencia laboral. Si es referencia personal, preguntar el tiempo que conoce al aspirante
4. Si es referencia laboral preguntar motivos de la salida
5. Solicitar al referente que califique del 1 al 3 (1 es lo más bajo y 3 lo más alto), la forma como el aspirante ha demostrado las competencias que se necesitan en el puesto de trabajo actual. Este numeral no es obligatorio, pero puede ser valioso en la contratación de coordinadores de área.
6. Consultar si el referente contrataría al aspirante para el trabajo de: limpieza, guardia, supervisor, etc. según corresponda. Si la respuesta es negativa indagar los motivos.
7. Cerrar la comunicación con un agradecimiento

Esta información se debe presentar por escrito, sobre todo si se trata de la contratación de puestos de coordinación. El informe a realizar debe contener una columna por cada numeral del proceso excepto el paso 1 y 7, ya que no son necesarios. Así se tendrá presente la opinión y respaldo de cada referente. Esto se debe adjuntar al documento de “entrevista para selección” aplicado al aspirante

## CENTRO COMERCIAL EL BOSQUE

### ENTREVISTA PARA SELECCIÓN DEL PERSONAL (Cód: S2)

#### V) REVISIÓN DE HOJA DE VIDA

Confirmar brevemente los datos personales, trabajos anteriores y referencias personales.

En la misma hoja de vida se apunta las siguientes averiguaciones: principales conocimientos y habilidades adquiridos en la vida académica,  cursos adicionales y trabajos anteriores o actuales. Así como el período de tiempo laborado en otras empresas

#### VI) PREGUNTAS GENERALES:

a. Edad de los hijos: \_\_\_\_\_

Facilidad de transporte al domicilio \_\_\_\_\_

Enfermedades con tratamiento (personales o de algún familiar cercano)

\_\_\_\_\_

Limitaciones físicas para determinadas funciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b. Explicar “generalidades” sobre las actividades del cargo en concurso, horarios y las políticas del Reglamento Interno.

Si usted está autorizado, informe el monto estimado de ingresos económicos que se asignaría

c. ¿Por qué le gustaría ingresar a trabajar en El Bosque?

---

---

d. ¿Cómo se visualiza después de tres años en el trabajo? ¿Se ubica aquí mismo o en dónde y realizando qué?

---

---

---

e. ¿Cuáles fueron sus insatisfacciones en sus dos anteriores empleos y que le gustaría no tener en este?

---

---

---

---

---

f. ¿En cuántas búsquedas ha estado participando? ¿Para qué cargos?

---

---

g. ¿Por qué dejó de trabajar en sus anteriores empleos?

---

---

---

h. Si en este momento realizo una llamada a alguno de su ex jefes, ¿Qué tipo de referencias cree que darían de usted y porqué?

---

---

---

## VII) COMPETENCIAS DE GESTIÓN O CONDUCTUALES

COMPETENCIA Y PREGUNTAS	RESPUESTAS (Redactar los comportamientos críticos necesarios)	Grado del Aspirante	Grado del puesto	Diferencia
<b>LIDERAZGO</b>				
1. En deportes, vida estudiantil, vecindario, ¿ha asumido un papel de líder en la coordinación de su equipo? ¿Cómo fue y que aprendió de esa experiencia?			<b>Operat:</b> B (0.75) <b>Coord:</b> A (1.00)	
2. Cuénteme sobre alguna situación en la que su supervisor o jefe se haya ausentado por un tiempo y usted haya tenido que hacerse cargo del equipo.			<b>Operat:</b> B (0.75) <b>Coord:</b> A (1.00)	
3. ¿Alguna vez ha sentido que ha tenido impacto sobre el grupo de gente con el cual trabaja? Cuénteme sobre esa experiencia			<b>Operat:</b> B (0.75) <b>Coord:</b> A (1.00)	
<i>PUNTUACION SUBTOTAL</i>				

<b>INICIATIVA – AUTONOMÍA</b>				
1. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema en el trabajo?			<b>Operat:</b> B (0.75)	
			<b>Coord:</b> A (1.00)	
2. ¿Qué ha hecho en su trabajo actual o pasado para que sea más efectivo o gratificante?			<b>Operat:</b> B (0.75)	
			<b>Coord:</b> A (1.00)	
3. Déme un ejemplo de alguna idea nueva o sugerencia que le haya propuesto a un superior en los últimos meses ¿Cómo impactó en la empresa o departamento donde usted trabaja?			<b>Operat:</b> B (0.75)	
			<b>Coord:</b> A (1.00)	
		<b>PUNTUACION SUBTOTAL</b>		
<b>RESPONSABILIDAD (NO aplica para puestos de coordinación)</b>				
1. ¿De qué logros se siente orgulloso en su trabajo actual?			B (0.75)	
2. ¿Cuáles fueron sus últimos objetivos trazados, cómo y en qué grado los alcanzó?			B (0.75)	

3. ¿Cuál fue su último comportamiento o el último de alguno de sus compañeros que a usted le pareció irresponsable? ¿Cómo fue y que crítica usted de eso?			B (0.75)	
<i>PUNTUACION SUBTOTAL</i>			<b>2.25</b>	
<b>AUTOCONTROL (NO aplica para puestos de coordinación)</b>				
1. Relátame alguna experiencia en la que haya tenido que sobrellevar una situación de gran estrés en su lugar de trabajo ¿Qué estrategias utilizó para superarla?			C (0.50)	
2. Cuando ha tenido presiones de trabajo muy fuertes y los problemas se amontonaron, ¿qué hizo para desenvolverse correctamente? Cuénteme una experiencia			C (0.50)	
3. ¿Cuál fue la última discusión que tuvo con sus compañeros o jefes, y cómo actuó para sobrellevarla o resolverla?			C (0.50)	
<i>PUNTUACION SUBTOTAL</i>			<b>1.50</b>	

<b>PRODUCTIVIDAD Y VALOR AGREGADO</b>				
1. Mencione alguna situación estudiantil o laboral en la que su desempeño haya sido superior a los demás.			<b>Operat:</b> C (0.50)	
			<b>Coord:</b> B (0.75)	
2. Describa alguna actividad específica en la que usted hizo más de lo que su jefe le solicitó o que él esperaba de usted.			<b>Operat:</b> C (0.50)	
			<b>Coord:</b> B (0.75)	
3. Cuénteme una experiencia laboral donde usted logró un objetivo o realizó una actividad con buenos resultados, y utilizando menos tiempo y/o materiales que sus compañeros.			<b>Operat:</b> C (0.50)	
			<b>Coord:</b> B (0.75)	
		<b>PUNTUACION SUBTOTAL</b>		
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>				
1. Coménteme un episodio en el que siente que pudo brindar una óptima respuesta al pedido de un cliente interno o externo			<b>Operat:</b> C (0.50)	
			<b>Coord:</b> B (0.75)	

2. Cuénteme una experiencia en la que haya tenido una sensación de impaciencia o frustración al tratar con algún cliente.			<b>Operat:</b> C (0.50)	
3. ¿Qué es para usted brindar una buena atención al cliente?			<b>Operat:</b> C (0.50)  <b>Coord:</b> B (0.75)	
<b>PUNTUACION SUBTOTAL</b>				
<b>DINAMISMO Y ENERGÍA (NO aplica para puestos operativos)</b>				
1. ¿Cuántas tareas puede atender al mismo tiempo? Comente un ejemplo en su último trabajo, donde haya estado comprometido con varios proyectos o haya solucionado varias tareas en poco tiempo			B (0.75)	
2. Déme un ejemplo de alguna tarea especial en el trabajo o universidad en la que haya demandado un esfuerzo importante por un largo período de tiempo. ¿Cómo la emprendió? ¿Cuál fue el resultado?			B (0.75)	

3. Cuénteme cuál era la temporada de ventas más alta de alguna de las empresas donde usted laboraba, ¿cómo esto exigía más esfuerzo de su parte y como lo afrontaba?			B (0.75)	
<i>PUNTUACION SUBTOTAL</i>			<b>2.25</b>	
<b>CAPACIDAD DE APRENDER (NO aplica para puestos operativos)</b>				
1. Describa alguna situación laboral en la le haya costado aprender algo. ¿En dónde residía la dificultad?			B (0.75)	
2. Cuénteme alguna situación en su trabajo en la que haya tenido que cambiar algo que ya creía aprendido			B (0.75)	
3. ¿Qué fue lo último que aprendió de su jefe o compañeros de trabajo y que considera valioso? ¿Cómo esto le sirvió para mejorar su desempeño laboral o calidad de vida?			B (0.75)	
<i>PUNTUACION SUBTOTAL</i>			<b>2.25</b>	
<b>PUNTUACION TOTAL</b>				

Se puede agregar cualquier comentario adicional si es pertinente:

---

---

---

---

---

Nombre y firma del evaluador: