



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Realizar Mapa de Competencias de los Representantes Técnicos, como herramienta de Evaluación de Desempeño”

Autor: Nasute Molina, Osvaldo Víctor

Tutor: Vittar, Carlos

Córdoba 2015





“Realizar Mapa de Competencias de los Representantes Técnicos, como herramienta de Evaluación de Desempeño” por Nasute Molina, Osvaldo Victor se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).





Agradecimientos

A mi esposa Nadua y a mi hija Sofía, por su incondicional apoyo sin el cual no hubiese sido posible llevar a cabo todo el desarrollo de mi Maestría y del trabajo de investigación.

A mis padres, por darme siempre lo mejor e inculcarme desde niño las ansias de superarme día a día para ser un hombre de bien.

A mis compañeros y profesores de la MBA Cohorte 2013 por mostrarme que existe otra manera de ver los negocios y sobre todo una forma distinta de ver la vida.

Al profesor Ludueña, Martin y a mi tutor del trabajo final el Dr. Vittar, Carlos. A ambos por haber aceptado ser mis guías y consejeros durante mi trabajo final.

A la empresa para la cual trabajo. Que me permitió tomar este tema y poder desarrollarlo. Como así también a mi equipo de trabajo, que sobre ellos se realizó el análisis para mi trabajo final de la maestría.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron para que este sueño se haga realidad.

Muchas gracias.....



Índice de contenidos

I.	RESUMEN.....	- 1 -
II.	MARCO TEORICO.....	- 3 -
III.	METODOLOGIA.....	- 3 -
IV.	OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	- 4 -
V.	LIMITES O ALCANCES DEL TRABAJO	- 4 -
VI.	INTRODUCCION	- 5 -
VII.	CAPITULO 1 – ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	- 7 -
	1.1 ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS?	- 7 -
	1.2 PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	- 7 -
	1.3 LA NUEVA VISIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	- 9 -
VIII.	CAPITULO 2 - CARACTERÍSTICAS Y TIPOS DE COMPETENCIAS	- 11 -
	2.1 ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?.....	- 11 -
	2.2 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:.....	- 14 -
	2.3 TIPOS DE COMPETENCIAS:	- 17 -
	2.4 SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.	- 20 -
	2.4.1 EL ENFOQUE DE LAS COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DE RRHH	- 21 -
	2.4.2 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	- 24 -
	2.4.3 BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	- 27 -
IX.	CAPITULO 3 – DEFINIR PERFIL DEL PUESTO DE REPRESENTANTE TÉCNICO.....	- 28 -
	3.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO.	- 28 -
	3.2 CASO ESTUDIO: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL REPRESENTANTE TÉCNICO	- 31 -
X.	CAPITULO 4 – IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS CLAVES DEL PUESTO	- 36 -
	4.1 METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS DEL PUESTO.....	- 39 -
	4.1.1 TÉCNICA DE ANÁLISIS FUNCIONAL:	- 39 -
	4.1.2 TÉCNICAS DE ANÁLISIS OCUPACIONAL Y DE TAREAS.....	- 41 -
	4.1.3 ANÁLISIS OCUPACIONAL CLÁSICO	- 42 -
	4.1.4 MÉTODO DACUM.....	- 42 -
	4.1.5 METODO SCID	- 43 -
	4.1.6 MÉTODO CONDUCTUAL	- 44 -
	4.1.7 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ESTÁNDAR	- 45 -



4.2 LAS COMPETENCIAS SEGÚN LA VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	- 46 -
4.3 CASO ESTUDIO: VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.	- 48 -
XI. CAPITULO 5 – RELEVAMIENTO DEL COMPROMISO DE DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.	- 50 -
5.1 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	- 51 -
5.2 CASO ESTUDIO: SISTEMA DE COMPROMISO DE DESEMPEÑO.....	- 53 -
5.3 CASO ESTUDIO: FORMATO DEL COMPROMISO DE DESEMPEÑO, OBJETIVOS Y COMPETENCIAS ..	- 65 -
XII. CAPITULO 6 – Caso Estudio: APLICACIÓN Y ANÁLISIS DEL MAPA DE COMPETENCIAS. - 77 -	
6.1 SELECCIÓN DE NUEVAS COMPETENCIAS	- 77 -
6.2 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS A LOS REPRESENTANTES TÉCNICOS.	- 83 -
6.3 RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	- 83 -
6.4 MAPA DE COMPETENCIA.	- 86 -
XIII. CAPITULO 7 – CASO ESTUDIO: DESARROLLO DE LOS PLANES DE ACCIÓN.....	- 91 -
7.1 HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS	- 92 -
XIV. CAPITULO 8 – CONCLUSIONES.	- 102 -



Índice de gráficos

Ilustración 1 - Modelo del Iceberg	- 16 -
Ilustración 2 - Clasificación de competencias según su dificultad de detección	- 17 -
Ilustración 3 - Árbol de Tipo de Competencias	- 19 -
Ilustración 4 – Esquema general de un Mapa Funcional	- 40 -
Ilustración 5 - Proceso de elaboración de implantes	- 48 -
Ilustración 6 - Proceso del Compromiso de Desempeño	- 55 -
Ilustración 7 - Hoja 1 del Compromiso de Desempeño	- 65 -
Ilustración 8 - Hoja 2 del Compromiso de Desempeño	- 67 -
Ilustración 9 - Hoja 3 del Compromiso de Desempeño	- 76 -
Ilustración 10 - Las Competencias Ordenadas en 6 Dimensiones	- 79 -
Ilustración 11 - Competencia "Adaptabilidad al Cambio"	- 80 -
Ilustración 12 - Competencia "Innovación"	- 80 -
Ilustración 13 - Competencia "Pensamiento Estratégico"	- 80 -
Ilustración 14 - Competencia "Orientación al Cliente"	- 81 -
Ilustración 15 - Competencia "Orientación a los Resultados"	- 81 -
Ilustración 16- Competencia "Calidad del Trabajo"	- 81 -
Ilustración 17 - Competencia "Habilidad Analítica"	- 81 -
Ilustración 18 - Competencia "Profundidad en el conocimiento de los productos"	- 81 -
Ilustración 19 - Competencia "Negociación / Habilidad Comercial"	- 81 -
Ilustración 20 - Competencia "Comunicación"	- 82 -
Ilustración 21 - Competencia "Presentación de soluciones Comerciales"	- 82 -
Ilustración 22 - Competencia "Resolución de Problemas Comerciales"	- 82 -
Ilustración 23 - Competencia "Capacidad de Planificación y de Organización"	- 82 -
Ilustración 24 - Competencia "Conocimiento de la Industria y el Mercado"	- 82 -
Ilustración 25 - Planilla de Evaluación de Competencias	- 83 -
Ilustración 26 - Evaluación de Competencias RT1	- 84 -
Ilustración 27 - Evaluación de Competencias RT2	- 84 -
Ilustración 28 - Evaluación de Competencias RT3	- 85 -
Ilustración 29 - Evaluación de Competencias RT4	- 85 -
Ilustración 30 - Formato Mapa de Competencias	- 86 -
Ilustración 31 - Mapa de competencias de los RT	- 87 -
Ilustración 32 - Mapa de competencias RT1	- 88 -
Ilustración 33 - Mapa de competencias RT2	- 89 -
Ilustración 34 - Mapa de competencias RT3	- 89 -
Ilustración 35 - Mapa de competencias RT4	- 90 -
Ilustración 36 - Procesos claves de la Gestión de los Recursos Humanos	- 103 -





I. RESUMEN

En la actualidad me encuentro trabajando como Gerente de Unidad de Negocio de Córdoba en una nueva empresa que se llama Promedon. Llevo un año y medio en esta posición y he podido terminar de conformar mi equipo de trabajo a finales de este primer trimestre.

Promedon es una empresa dedicada al desarrollo, producción y comercialización de productos médicos de alta complejidad, que posee filiales en Argentina, Brasil y Chile. Con una red de distribuidores de sus productos en países de todo el mundo.

Mi intención es llevar a cabo un trabajo final de la Maestría en Dirección de Negocios dentro de la área comercial de la empresa. La misma se dedica a la investigación, fabricación y comercialización de productos para especialidades médicas.

En la área comercial cuento con cuatro representantes técnicos en donde su principal función es presentar los productos de la empresa a los médicos, asesorándolos sobre las características y beneficios que brindan en relación a otras marcas; a fin de lograr que los incluyan en sus recetas y los recomienden. De esta manera cumplir con los Objetivos de Venta establecidos.

Los Representantes Técnicos son evaluados de manera anual con una revisión de su progreso en junio/julio. Este compromiso de desempeño cuenta con cinco objetivos de gestión (que son cuantitativos), un objetivo de desarrollo personal, tres competencias genéricas (que son la misma para todos los empleados de la compañía) y tres competencias específicas de la posición.

Pretendo con este trabajo enfocarme en las competencias específicas de la posición, realizar un Mapa de competencias de cada Representante Técnico, para poder conocerlos con mayor profundidad a cada uno de ellos.

Poder valorizar sus capacidades, habilidades y atributos. Identificando y para ello definir las competencias claves del puesto, en función de la estrategia de la empresa.

Para a posterior desarrollar un plan de acción identificando oportunidades de mejora. Con planes individuales para ayudarlos a entrenar sus competencias.

Lo que se pretende mediante el enfoque de competencia es lograr una gestión sobre el activo humano utilizando las características claves, actuales, que tienen los



representantes técnicos y aquellas que hacen que el puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente. Con esto se conseguirá alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de manera efectiva. Y nos preparara para transitar los mercados cambiantes sobre los cuales estamos inmersos.

En la gestión de los Recursos Humanos se aplica el enfoque de la competencia en algunos procesos clave de la administración de personal en las organizaciones, como los siguientes:

- Reclutamiento y selección del personal
- Evaluación del desempeño
- Carreras profesionales e itinerarios internos
- Capacitación y entrenamiento
- Compensación
- Incentivos

En este trabajo final me enfocare en la Gestión de las Competencias para la Evaluación de Desempeño para los Representantes Técnicos.

Dejando para otra instancia las puertas abiertas para trabajar en los otros cinco procesos de la administración del personal en las empresas.



II. MARCO TEORICO

La base teórica de este trabajo se encuentra en la teoría de Recursos y Capacidades y en la teoría de la Gestión del Conocimiento que reflejan los conceptos centrales de la Gestión por Competencias.

Voy a tomar como referencia para basar mi trabajo en los siguientes autores:

- Martha Alles, “Dirección estratégica de recursos humanos” / “Diccionario de Competencias” / “Desarrollo del talento humano basado en competencias”.
- Valle Cabrera “Gestión estratégica de los recursos humanos”
- Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos”
- William B. Werther “Administración de Recursos Humanos”
- Robbins, Stephen “Comportamiento organizacional”
- Leonard Mertens “La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional”

III. METODOLOGIA

En primera instancia se analizará el sistema actual de evaluación de desempeño, analizando particularmente las competencias. Para ello deberemos conocer las tipologías y características de las competencias.

Se analizará con el perfil de ventas requerido por la estrategia de la compañía. Es decir las competencias técnicas o conocimientos necesarios para un desempeño adecuado.

Se realizará un mapa de capacidades de los Representantes Técnicos, analizando los resultados individuales y grupales. Para posterior desarrollar planes de acción según los resultados del análisis.



IV. OBJETIVOS DEL TRABAJO

Los objetivos de este trabajo final de aplicación son:

Objetivo General:

Desarrollar un Mapa de competencias de los Representantes Técnicos que nos permita detectar carencias y potencialidad, pautando planes de acción y de formación.

Objetivo Profesional:

Con el presente trabajo busco conocimientos y herramientas para poder potenciar mi trabajo sobre el equipo de venta.

Objetivos específicos

Relevar las competencias actuales por la cual los Representantes técnicos son medidos para su desempeño.

Análisis y descripción del puesto de Representante Técnico.

Identificar y definir las competencias claves del puesto de Representante Técnico.

Determinar herramientas para el desarrollo de las nuevas competencias a medir.

V. LIMITES O ALCANCES DEL TRABAJO

Nos limitaremos a analizar las competencias de los Representantes Técnicos del sector comercial de la Unidad de Negocio Córdoba de la empresa Promedon SA.



VI. INTRODUCCION

Este trabajo final abre la posibilidad de que los Representantes Técnicos de mi Unidad de Negocio puedan recibir un reconocimiento formal a sus capacidades en base a estándares de desempeño definidos por el mundo productivo, sin importar la forma en que esas competencias laborales fueron adquiridas. La evaluación de sus competencias nos permite conocer las habilidades que posee y aquellas que le faltan para mejorar su desempeño.

Esta información es muy valiosa para progresar en su formación, haciendo a la vez más eficiente el uso de los recursos, privados, involucrados en el proceso de evaluación de desempeño.

A nivel general para las empresas el desarrollo de normas de competencias laborales implica un cambio fundamental en el modo en que una industria considera el desarrollo de sus recursos humanos, obligándola a identificar las competencias que un trabajador ha de poseer para el buen desempeño de su empleo. Disponer de normas de competencias abre la posibilidad de diseñar capacitación pertinente y certificar las capacidades de los trabajadores, con los consiguientes beneficios sobre la eficiencia de la inversión en capacitación. Definiendo estándares de desempeño que permitan evaluar aprendizajes, diseñar programas e itinerarios formativos y reconocer formalmente conocimientos y capacidades adquiridos a lo largo de la vida, dentro y fuera de contexto laboral.

Las competencias se pueden definir como la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, incluyendo las actitudes, valores, conocimientos y destrezas que hacen posible la acción efectiva.¹

De acuerdo a esta definición una persona es competente cuando:

_ Sabe movilizar y combinar recursos personales (conocimientos, habilidades, capital social y cultural, entre otros) y recursos del entorno (tecnología, organización, etc.) para responder a situaciones complejas.

_ Realiza actividades según criterios de éxito explícitos y consiguiendo los resultados (productos, servicios) esperados.

¹ Rychen, D.S. and Salganik, L.H. (2001) Defining and selecting Key Competencies 186



En el desarrollo de cada capítulo comprenderemos como se define las competencias de un Representante técnico, identificando el perfil del puesto deseado. Relevaremos el sistema actual del compromiso de desempeño y evaluación de competencias. Aplicare y analizaré un mapa de competencia y capacidades de cada uno de los comerciales, para luego desarrollar los planes de acción para cada uno.





VII. **CAPITULO 1 – ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La Teoría de recursos y capacidades nos introduce en analizar cada uno de los recursos y capacidades de la organización y su posibilidad de constituirse en ventajas competitivas.

La Teoría de la Gestión del Conocimiento nos acerca a entender el recurso humano como una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la empresa.

Actualmente la competencia de los mercados, las condiciones y factores tradicionales, como la mano de obra, el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrecen ventajas competitivas menores que en el pasado. Las tendencias actuales exigen que los Gerentes de las empresas se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones, es necesario que se cambie la actual forma de ver a las organizaciones.

Cómo primer paso es necesario visualizar a la empresa como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una ventaja con relación a otras empresas del mercado.

Los recursos son la fuente de capacidades, algunas de éstas llevan al desarrollo de aptitudes centrales. Utilizando las aptitudes centrales, las empresas pueden desarrollar mejor sus actividades que sus competidores. En esencia, esta nueva panorámica basa la estrategia en términos de una posición competitiva única, más que en la eficacia operativa.

1.1 ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS?

La Administración de recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

1.2 PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El propósito de la administración del capital humano es de mejorar la productividad del personal a la organización, desde un punto de vista estratégico, ético y social. El



concepto de capital humano fue acuñado por primera vez por Gary S. Becker, Premio Nobel de Economía en 1992, quien sostiene que

El capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades.²

El valor del capital humano de la organización determina el grado de éxito de ésta.

El principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte, haciéndolas más eficientes y eficaces.

Las organizaciones mejoran mediante el uso más eficaz y eficiente de todos sus recursos, en especial el humano. Un uso más eficaz de sus recursos significa producir bienes y servicios aceptables para la sociedad.

Un uso más eficiente implica que la organización debe utilizar solo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios. La suma de estos dos factores conduce a mejores niveles de productividad.

La productividad es la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía.

Los recursos humanos determinan el grado de éxito de la organización. Puesto en términos sencillos, el departamento de recursos humanos existe para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos.

Los objetivos de la administración de los recursos humanos no solo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos, que constituyen las bases

² Gary S. Becker. "El capital Humano" Alianza Editorial 1984 – 21



sobre las que se apoya la presente obra, pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales.³

Objetivos corporativos: La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.

Objetivos funcionales: Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo.

Objetivos sociales: El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

Objetivos personales: El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa

1.3 LA NUEVA VISIÓN DEL RECURSO HUMANO

Es necesario comprender cuál es la nueva visión que el mundo desarrollado maneja del recurso humano y que beneficios reporta adoptar esta nueva perspectiva, en términos económicos para la empresa y en términos de desarrollo para los trabajadores y obviamente, como la gestión por competencias es el instrumento que vincula estos dos puntos de vista que aparentemente resultan antagónicos.

Para explicar esta nueva visión expongo a continuación el análisis realizado por Leonor Medina Ferreira, de la Facultad de Psicología, Universidad de los Andes, Colombia y por Luis González Fernández de la Facultad de Economía y Empresas, Universidad de Salamanca, España.

³ William B. Werther. "Administración de los Recursos Humanos" McGraw-Hill 2008 – 46



La evolución de los modelos de dirección de Recursos Humanos 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, de naturaleza multi disciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas. La Dirección Estratégica de Recursos Humanos abandona, de este modo, el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los Recursos Humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor. Este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta, desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores, compromiso organizacional. No obstante la gestión por competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resulta de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales⁴.

Aplicar el concepto de competencias en la gestión del talento humano es un buen resultado para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de las personas. Incorporar las competencias implica preguntarse no solo por los resultados que se espera alcanzar sino por la forma en que las diferentes funciones que desarrollan las personas de la organización, pueden ayudar a lograr determinados resultados.

Al efecto, los modelos de competencia se han fijado no solo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos sino que también han incluido la consideración de competencias asociadas con el comportamiento y las conductas.

Desarrollar un estilo de gestión del talento humano que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización y facilite el desarrollo

⁴ Medina Ferreira, L.; González Fernández, L.; La Gestión por Competencias y su Impacto sobre el compromiso organizacional. <http://copsa.cop.es> - 7



de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una gestión del talento humano por competencias.

Para comprender que es la Teoría de Gestión por Competencias, empezaremos por conocer el significado de las competencias.

VIII. **CAPITULO 2** - CARACTERÍSTICAS Y TIPOS DE COMPETENCIAS

2.1 ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

Para comprender el Sistema de Gestión de Competencias, comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer

Competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.⁵

El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral.⁶

McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones.

La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.

⁵ Spencer, Lyle M. & Spencer, Signe. M. Competence at work, models for superior performance, John Wile&Sons, Inc, USA, 1993 - 9

⁶ David McClelland. "Estudio de la Motivación Humana" Narcea 1989 – 61



A continuación enunciaremos otras definiciones por distintos autores, en la cual comparten varios elementos en común:

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.⁷

Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa.⁸

Son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación.⁹

Es una capacidad de movilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar un tipo de situaciones.¹⁰

La competencia es la capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados.¹¹

Para la OIT una competencia es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada¹²

⁷ Hooghiemstra T. "Las Competencias: Clave para Gestión integrada de Recursos Humanos" 1996 29

⁸ Aguilera Robollo F. y Reyes Madrid J. "Gestión dinámica de los recursos humanos" 1996 203

⁹ Levy Leboyer. "Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas" 1997 35

¹⁰ Perrenoud, Ph. "Construir Competencias desde la escuela" Dolmen Ediciones 2000 23

¹¹ Guy Desaulniers. "Column Generation" Springer 2001 4

¹² Organización Internacional del trabajo - <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competicencia-laboral> - mayo 2015



Las principales cualidades de las definiciones de competencias son:

- Se tratan de características permanentes de la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Tomando como referencia los enunciados anteriores, podemos definir como las Competencias de un individuo “a todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos y actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas. De esta forma se puede diferenciar a un trabajador distinguido por sus competencias”.

Para nuestro estudio, es necesario definir las cuatro palabras que se utilizaron en la definición de Competencias:

Habilidades: es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

Cualidades: rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.

Conocimiento: es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

Actitudes: Inclinação de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.



2.2 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:

La competencia está influenciada por algunos elementos y según Spencer y Spencer son cinco: ¹³

- **Habilidades:** Lo que una persona sabe hacer bien. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Ejemplo: las manos de un Neurocirujano para operar sin dañar los nervios.

- **Conocimientos:** La información que una persona conoce sobre un área en particular.

Ejemplo: conocimientos de la técnica quirúrgica en un reemplazo de cadera por parte del Médico.

- **Valores/Roles Sociales:** La imagen que una persona proyecta a otros, lo que refleja que cree como importante de hacer o ser. Concepto propio o concepto de uno mismo.

Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

- **Rasgo:** Un patrón de conducta habitual. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

- **Motivación:** Pensamientos y preferencias naturales y consistentes que dirigen y mueven la conducta de una persona. Las motivaciones “dirigen, con llevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

¹³ Marta Alles. “Desarrollo del Talento Humano, basado en Competencias” Granica 2005. 244



El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

Las competencias de motivación y características son más difíciles, desde el punto de vista de la personalidad, de evaluar y desarrollar.

Continuando con los autores mencionados, éstos introducen el “Modelo del Iceberg”, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar. En este esquema las competencias son centrales y superficiales (entiéndase superficial por estar en la superficie).

Al primer grupo lo llamaremos “Competencias Técnicas o de Conocimiento”

Son aquellas competencias conformadas por todo el conjunto de conocimientos que asimilamos en un aula o a través de un libro u otro medio.

Y al segundo grupo lo llamaremos “Competencias de gestión o derivadas de la conducta”

Es el grupo de competencias que está conformado por las conductas, que conforman las destrezas, que van a determinar nuestros rasgos de personalidad. Ejemplo: Alta capacidad de liderazgo, marcada vocación de motivador.



CONOCIMIENTO – DESTREZAS (VISIBLE)

COMPETENCIAS TÉCNICAS

CONCEPTO DE UNO MISMO RASGOS
DE PERSONALIDAD (NO VISIBLE)

COMPETENCIAS DE GESTIÓN

Ilustración 1 - Modelo del Iceberg

Fuente: (elaboración propia, basado en el autor Spencer y Spencer) ¹⁴

Los conocimientos, las destrezas y habilidades están más en la superficie y son más fáciles de detectar, en cambio las actitudes y valores, el concepto de uno mismo y los rasgos más profundos de personalidad, están debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar.

De los mismos autores tomamos el siguiente gráfico, que representa la mayor o menor dificultad de valoración o apreciación de las competencias según su tipo.

¹⁴ Spencer y Spencer "Competence at Work. Models for superior performance" Wiley 1993. 11

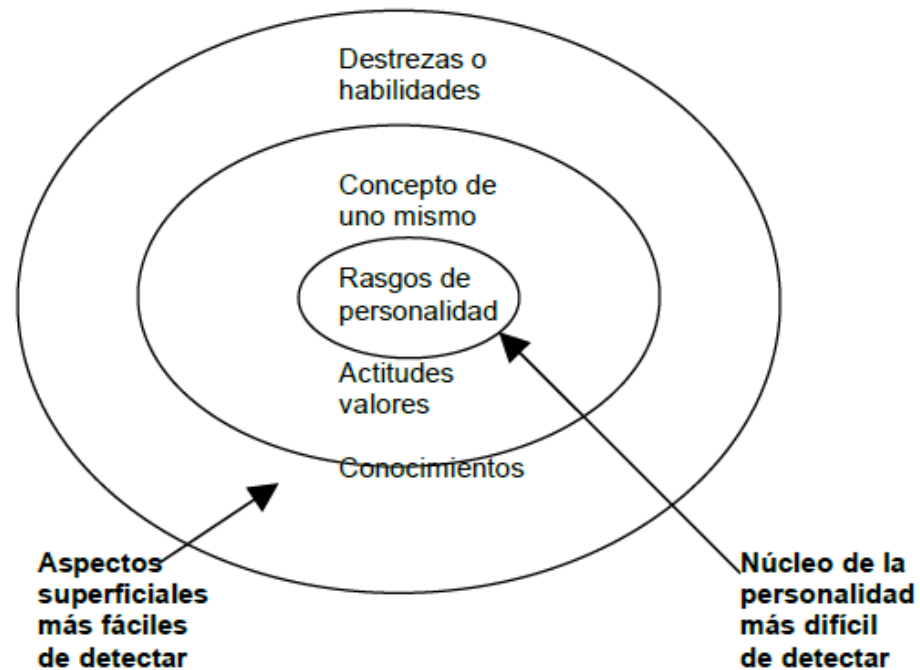


Ilustración 2 - Clasificación de competencias según su dificultad de detección
Fuente: (Spencer y Spencer) ¹⁵

2.3 TIPOS DE COMPETENCIAS:

Las competencias han sido clasificadas de muy diversas maneras a partir de énfasis conceptuales y aplicaciones variadas. Identificando a 3 competencias: básicas, conductuales y funcionales.¹⁶

a. Competencias básicas: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial (básica, secundaria, terciaria y universitaria) comprendiendo aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Es saber movilizar mis recursos internos y externos, saber movilizar mis conocimientos, mis habilidades y mis conductas en beneficio de un producto. Son la capacidad de leer, escribir, calcular y manejar tecnologías de información a un nivel productivo para mi cargo. Son las competencias que se filtran en procesos de selección, cuando dicen, se busca persona con estudio universitario o con un título de formación técnica superior.

¹⁵ Spencer y Spencer "Competence at Work. Models for superior performance" Wiley 1993. 22

¹⁶ Fundación Chile "Competencias laborales para Chile" Memorias 1999 - 2004



b. Competencias conductuales: Son aquellas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos personales más que en términos de estándares mínimos de desempeño de una actividad o tarea, como es el caso de las competencias funcionales.

Son las competencias que residen en la persona y no en el rol, por ejemplo, orientación al trabajo en equipo, orientación a la calidad, probidad, orientación a la higiene, todas características que las personas tienen en su desempeño por orientaciones propias de su personalidad.

c. Competencias funcionales: son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, son saber hacer el trabajo, tan simple como eso. Que es una descripción o un estándar que describe el desempeño competente en un rol.

Ejemplo si yo tengo un trabajo de chofer de colectivo, tengo que saber manejar y conocer las leyes del tránsito.

Las competencias funcionales pueden subdividirse en transversales y específicas o técnicas.

Las competencias funcionales transversales son aquellas relevantes a una gran cantidad de ocupaciones o funciones laborales dentro de un trabajo.

Un ejemplo son las competencias funcionales de gestión, relevantes para todo trabajador que debe responder por recursos (financieros, humanos, materiales).

Las competencias funcionales específicas o técnicas están circunscritas a determinados puestos de trabajo y/u ocupaciones. Frecuentemente se las denomina competencias técnicas. Realizar la reparación de un auto, diseñar una página web o diseñar un logo son ejemplos de competencias funcionales específicas o técnicas.

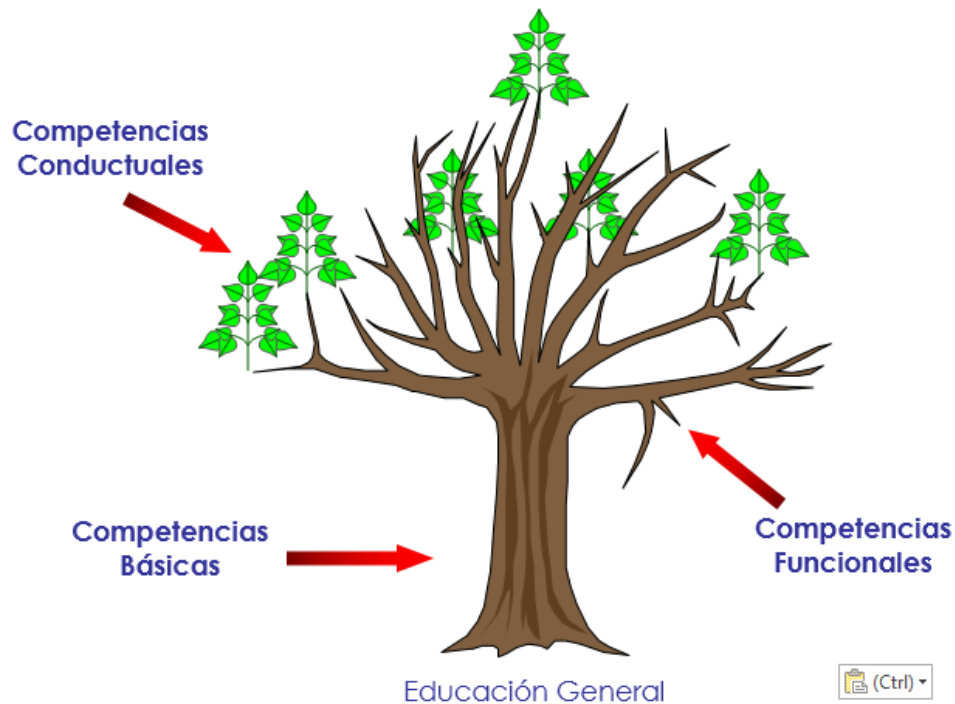


Ilustración 3 - Árbol de Tipo de Competencias
Fuente: (elaboración propia)

Como se puede observar en la imagen del árbol es importante para un desempeño laboral competente, establecer la relación existente entre las competencias funcionales con respecto a las competencias básicas y conductuales. Estas últimas son recursos de competencia que se desarrollan a través de actividades de aprendizajes formales (educación), no formales (on-the-job-training, e-learning, otros) e informal (aprendizaje espontáneo).¹⁷

Ejemplo. Para poder cumplir con mi función de enfermero tengo que movilizar recursos: competencias conductuales, es decir, yo atiendo al paciente que recién ingresa, le tomo sus signos vitales. Con orientación al cliente, con amabilidad, calidad de servicio, con empatía, pero me pagan por tomar los signos vitales a la persona, y eso lo debo hacer con ciertas características que la clínica, el hospital o el servicio médico me piden que yo aplique en ese momento en particular. También movilizo competencias básicas, tengo que ser capaz de escribir en la planilla todos los signos y las diferentes características del enfermo, dejar su pre diagnóstico bien registrado y a veces, en alguna clínica con mayor

¹⁷ Fundación Chile "Competencias laborales para Chile" Memorias 1999 - 2004



tecnología, no es una planilla, sino que además es un computadora, entonces sigo movilizand o diferentes niveles de competencias básicas, pero en el trabajo, en la función específica que yo estoy realizando.

Las competencias tienen dos orígenes específicos, Estados Unidos e Inglaterra.

Las competencias en los Estados Unidos nacieron en segunda guerra mundial, cuando los pilotos de guerra americanos eran capacitados y enviados a la batalla y unos volvían vivos y otros quedaban, derrotados, en los campos alemanes.

Entonces los jefes se preguntaron, si todos tienen 2000 horas de entrenamiento y todos han pasado por lo mismo, por qué hay un tipo de persona que siempre vuelve y otra que muere en el campo de batalla, dándose cuenta que había ciertas características de personalidad que permitían que las personas soportaran mejor la presión.

Las competencias funcionales nacen en Inglaterra a finales de los 70, cuando observaron que a pesar de tener procesos certificados ISO 9000, con empresas funcionando bien, el país estaba perdiendo competitividad con respecto a los alemanes y los japoneses. Ellos se dieron cuenta que había una distancia muy grande entre el mundo de la formación y el mundo del trabajo; cuando contrataban a una enfermera, por ejemplo, al llegar al puesto de trabajo no tenía las habilidades necesarias para hacer su trabajo bien.

Por eso crearon las competencias funcionales, que es una descripción o un estándar que describe el desempeño competente en un rol.

Por lo tanto, la competencia ya no reside en la persona, sino que reside en el rol que debe insertarse en un proceso productivo y agregarle valor a ese proceso productivo.

2.4 SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Podemos definir a un Sistema de Gestión por Competencias como un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere el puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta. Siendo una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.



Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia: ¹⁸

- **Identificación de competencias:** Es el proceso que se sigue para establecer las competencias de un puesto de trabajo, con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente.
- **Normalización de competencias:** una vez identificadas las competencias, siendo una descripción objetiva y específica, es de mucha utilidad para aclarar el vínculo entre empleadores, trabajadores. Este procedimiento creado y formalizado organizacionalmente, normaliza las competencias y las convierte en estándares al nivel en que se haya acordado.
- **Formación basada en competencias:** Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.
- **Certificación de competencias:** es el reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (a través de una evaluación) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

El sistema de gestión por competencias es necesario porque establece un lenguaje común, lo que permite facilitar la gestión. Si se establecen perfiles de cargo de acuerdo a competencias, con todas las competencias bien definidas, y eso se le comunica al trabajador y al área de recursos humanos. Se fortalecerá la gestión de capacitar, desarrollar y controlar.

2.4.1 EL ENFOQUE DE LAS COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DE RRHH

La gestión de los recursos humanos por competencia aplica el enfoque de la competencia en algunos procesos clave de la administración de personal en las organizaciones, como los que se describen a continuación:

¹⁸ CINTEFOR; Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales.
www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm mayo 2015



- Reclutamiento y selección del personal: incluye las actividades de cubrir los puestos vacantes en la organización, incluidos la búsqueda y atracción de candidatos (dentro o fuera de la organización), la preselección de los candidatos y la selección final de los presumiblemente más competentes, y la introducción (llamada también inducción) del personal a su nuevo puesto.
- Evaluación del desempeño: incluye el diseño y la aplicación de los procedimientos y los instrumentos para comparar el desempeño efectivo del trabajador con el desempeño deseado, lo que implica cotejar las conductas reales con las conductas esperadas, a fin de medir el grado en que la persona alcanza o ha alcanzado los estándares de competencia establecidos para su trabajo. Por lo general, si el resultado de esta clase de comparación es negativo dentro de márgenes aceptables, la organización puede tomar medidas correctivas como la capacitación del trabajador, el rediseño del puesto o el cambio de puesto.
- Carreras profesionales e itinerarios internos: se refiere el diseño de los caminos de promoción del personal en la organización y los requisitos desarrollo profesional asociados a los caminos de promoción. El diseño de los caminos de promoción y los itinerarios internos exige no sólo el conocimiento del contenido de los puestos sino también de la estructura general de la organización.
- Capacitación: el conocimiento del contenido del trabajo, en términos de las competencias requeridas, sirve de referencia para identificar las necesidades de capacitación, diseñar programas de capacitación y evaluar los resultados de la capacitación.
- Compensación: el análisis del contenido de los puestos (y las competencias asociadas) permite identificar los factores a considerar para diseñar las categorías y escalas de remuneraciones de la organización, como los aportes esperados de los trabajadores y las exigencias físicas, sicomotoras, intelectuales, emocionales o de riesgos a que están sometidos.
- Incentivos: los incentivos son compensaciones variables que otorga voluntariamente la empresa, en dinero o especie, para premiar un esfuerzo extraordinario, ligado a un logro específico, realizado por un trabajador o grupo de trabajadores. La eficacia de los incentivos depende fundamentalmente de la



percepción de los trabajadores respecto a la validez de los estándares con los que se juzga el desempeño y el carácter excepcional de los premios.

Para que una empresa pase de una estructura tradicional de recursos humanos a una estructura que gestiona las competencias, es necesario la implementación de cuatro módulos.

Módulo cero/Asegurar el Estándar: Este módulo no agrega valor, pero es necesario para el desarrollo de los próximos tres. Implica definir los perfiles de competencia requeridos por una organización para cumplir con su misión. Implica definir la estructura de cargos requerida, y definir estos cargos sobre la base de las competencias anteriormente descritas.

Módulo uno/Asegurar las Capacidades: Con las descripciones realizadas anteriormente, estamos en condiciones de diseñar sistemas de pre evaluación, detección de brechas, capacitación, post evaluación, y si la empresa y los trabajadores lo acuerdan, certificación, basado en los estándares de competencia definidos. La pre evaluación se hace en base al estándar, se establecen las brechas y luego se buscan los proveedores de capacitación que pueden cubrir esas brechas. Luego se debe ir a terreno y evaluar si la persona está aplicando lo que aprendió en ese curso de capacitación, en el terreno, porque sólo ahí se verifica que agrega valor. La capacitación en sí no ayuda en nada si la persona no fue capaz de transferir esos conocimientos, esas habilidades, esas conductas a la operación diaria de su proceso.

Módulo dos/Asegurar el Desempeño: Una vez aseguradas las capacidades, recién ahí se puede evaluar el desempeño, lo que significa que la empresa asume que ya se entregaron a las personas todas las habilidades para ser competentes, por lo tanto la responsabilidad ya no está en la empresa, sino que está en la persona y se espera de ella que obtenga los resultados esperados. Evaluar el desempeño implica ir monitoreando el tiempo y en forma permanente, que la persona logre los resultados que se esperan para su cargo, de acuerdo a las conductas establecidas para esos procesos, o sea, no basta con cumplir una función, sino que debe hacerlo como la organización dijo que quiere que se haga.

Módulo tres/Asegurar la Movilidad: En el primer módulo tenemos personas que se están capacitando, en el segundo se monitorean esas personas para que cumplan las metas de acuerdo a como la organización quiere que las cumplan y, cuando eso se logra,



el tercer paso es la movilidad consistente. Se debe ser coherente en los diferentes pasos de la movilidad, en las selecciones de reclutamientos, en el desarrollo de carreras, en la remuneración variable, se debe ser coherente con los módulos 1 y 2, siempre con la vista puesta en el módulo cero.

En decir, la Gestión por Competencias busca, a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que la relación entre la organización y sus empleados sean consistentes y apunten a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor agregado a la empresa.

Según Martha Alles, “para trabajar con un sistema de gestión por competencias, es necesario definir en primer lugar, la visión de la organización: hacia dónde vamos, los objetivos y la misión: que hacemos; y a partir de la misma conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos”.¹⁹

2.4.2 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

A continuación se describirán los pasos necesarios para a seguir en la implementación de un sistema de gestión por competencias. Es importante aclarar que varios autores, tales como, Jose Maria Saracho,²⁰ Maigualida Zamora,²¹ Martha Alles,²² Fernández, I & Baeza, R.²³ y Gramigna Maria Rita.²⁴ Presentan similitudes en cuanto a la descripción del proceso de implantación.

Es por ello que se podría decir que la implantación se realiza a través de los siguientes seis pasos, que son:

1. Definir criterios de desempeño: este primer paso consiste básicamente en establecer los criterios de eficiencia superior en desempeño profesional de tarea en estudio. Los criterios generalmente recomendados a utilizar son aquellos que proporcionan información objetiva, es decir aquellos que se expresan en números y que básicamente se relacionan con la suma al valor del negocio, por ejemplo: las ventas, beneficios, patentes, publicaciones, etc.

¹⁹ Marta Alles. “Desarrollo del Talento Humano, basado en Competencias” Granica 2005 124

²⁰ Jose Maria Saracho “Un modelo general de Gestión por Competencias” Ril 2005

²¹ Maigualida Zamora “Orientación Laboral” Omnia, año 11, N°2 mayo-agosto 2005

²² Marta Alles. “Desarrollo del Talento Humano, basado en Competencias” Granica 2005

²³ Fernandez, I. & Baeza, R. “Aplicación del modelo de Competencias” Revista Pshyke Vol 11 N°2 2002

²⁴ Gramigna, Maria Rita. “Gestion por Competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas” 2005



2. Identificar una muestra: este paso consiste básicamente en identificar los grupos que servirán de modelos para establecer los niveles de cada competencia.

Es importante mencionar que existen tres factores que influyen en la selección de personas para la muestra, estos son:

i. Los empleados con desempeño superior deben ser absolutamente los mejores, son aquellos que calificaron alto en todos o en la mayoría de los criterios de desempeño.

ii. Es necesario que haya un grupo de control de contraste de empleados con un desempeño totalmente aceptable.

iii. Las muestras deben ser suficientemente grandes para permitir el análisis estadístico.

3. Recoger información: este paso consiste básicamente en la aplicación de algún método de evaluación. Ya que este paso implica profundizar previamente el conocimiento de cada cargo que incluya un análisis descriptivo, además de una visita al lugar concreto de trabajo y así poder realizar la entrevista ya que esta es el método generalmente recomendable por su efectividad.

La entrevista que se utiliza para este fin es “la entrevista de eventos conductuales” ya que es una técnica diseñada para este fin, porque se centra en la identificación de los conocimientos, habilidades, actitudes, y soluciones (características) requeridas para que el trabajo sea bien ejecutado.

Los pasos para conducir la entrevista y se logre el propósito son los siguientes.

i. Introducción y explicación: Presentación del entrevistador y explicación del propósito de la entrevista.

ii. Responsabilidad del puesto: indagación de la misión, tareas, responsabilidades, y funciones más relevantes del entrevistado en su puesto;

iii. Eventos conductuales: obtención de la descripción detallada de cinco o seis de los sucesos más importantes que se han experimentado el entrevistado en su trabajo, y

iv. Cierre y recapitulación: agradecimiento por el tiempo y la colaboración y despedida del entrevistado, recapitulación de la información recabada durante la entrevista.



4. Análisis de información y definición de las competencias: este es el paso central de la intervención y por lo tanto, es la que presenta una mayor complejidad. Este paso consiste básicamente en identificar qué características o combinación de características, poseen las personas de desempeño superior, que son las que permiten comportarse de tal manera.

Este proceso es realizado por expertos y se basa en una técnica denominada “Análisis Temático”

Es un método que permite medir empíricamente y comprobar estadísticamente la significación de las diferencias que se detectan en las características demostradas por personas con actuación superior y adecuada en un puesto de trabajo.

5. Validar el modelo de las competencias: para este antepenúltimo paso existen diferentes maneras de validar este modelo. Siendo la más habitual, la realización de una segunda entrevista de eventos conductuales con un nuevo grupo de personas con el fin de comprobar, si las competencias detectadas efectivamente se relacionan con una actuación superior a la tarea.

6. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: este es el último paso, por lo cual se procede al diseño o aplicación del modelo final del sistema de competencias.

En este último paso es importante tener en cuenta los siguientes aspectos para el personal al que se le va aplicar el sistema de competencias como lo son:

- La selección
- Capacitación y entrenamiento
- Desarrollo
- Evaluación de desempeño
- Planes de carrera y sucesión
- Remuneraciones



2.4.3 BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Entre los beneficios de la gestión por competencias se encuentran:²⁵

- Evita la pérdida de alineación con la estrategia de la empresa.
- Mejora la transparencia y objetividad de los sistemas de evaluación del desempeño.
- Facilita la implementación de un buen sistema de recompensas e incentivos.
- Favorece un buen clima laboral.
- Aumenta los niveles de satisfacción laboral y ayuda a retener el talento.
- Mejora la imagen de la organización y potencia la atracción de candidatos.
- Rendimiento, productividad y resultados van en aumento cuando las personas se gestionan por competencias.

Un buen sistema de gestión por competencias requiere de cierta madurez en la función de management, debido a su enfoque individualizado, aportando valor a la organización en tres áreas:

- Valor a las personas: mayor satisfacción laboral, aumento de la creatividad, mejor aprovechamiento de los recursos, más motivación, espíritu de equipo e inspiración.
- Valor añadido al negocio: incremento de la eficiencia, mayor precisión estratégica, reducción del riesgo y mejora de la capacidad de empresa.
- Valor desde el punto de vista económico: ahorro de costos de formación, de reclutamiento y aumento de ganancias debido a un mejor rendimiento y una mayor rentabilidad global.

Además de los beneficios planteados anteriormente, la implementación de este tipo de políticas reditúa con beneficios y efectos en el largo plazo:

²⁵ Retos en Supply Chain: <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2015/01/tendencias-en-gestion-del-talento-humano-por-competencias.htm> enero 2015



- Mejora el clima laboral significativamente.
- Potencia las competencias personales del individuo y sus expectativas.
- Garantiza la visión de conjunto dentro de la organización respecto a las competencias disponibles, las deseadas y la diferencia entre ambas, que a su vez conduce al diseño de mejores iniciativas para lograr alcanzar el objetivo de cubrir esas lagunas.
- Mejora la imagen de marca, al proveer información sobre los clientes proveniente de un sistema de gestión de competencias bien conducido.
- Permite ofrecer una respuesta más rápida a los nuevos requerimientos, tanto legislativos como de los clientes, ya que la visión necesaria está disponible en todo momento y sin perder en inmediatez.

IX. CAPITULO 3 – DEFINIR PERFIL DEL PUESTO DE REPRESENTANTE TÉCNICO.

Para poder identificar las competencias necesarias para un Representante técnico, es primordial que definamos el perfil que debe tener la persona para cubrir esta posición.

3.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO.

Para comenzar conceptualizaremos que es un puesto, tomando como referencia lo expuesto por Chruden J. Herbert que lo define como:

Una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización.

Básicamente, tareas o responsabilidades son los elementos que componen una función de trabajo y deben ser realizados por el ocupante”. Las diversas fases del trabajo constituyen el puesto completo. De este modo, un puesto “es el conjunto de todas aquellas actividades desempeñadas por una



única persona, que pueden ser consideradas en un concepto unificado y que ocupan un lugar formal en el organigrama.²⁶

Comenzaremos entendiendo que la Descripción de Puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto.

Mientras que las Especificaciones de Puestos proporcionan los requisitos necesarios que debe tener la persona a ocupar el puesto.

Es decir quien ocupe el puesto debe tener características personales que sean compatibles con las especificaciones del puesto, mientras que la función a desempeñar, o contenido del puesto, queda indicada en la descripción del mismo.

Generalmente, la descripción del puesto detalla de manera impersonal su contenido; mientras que las especificaciones proporcionan la percepción que tiene la organización respecto a las características humanas deseables para realizar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.

Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la compañía.

Su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas y los objetivos, es decir ¿por qué lo hace?

Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

Al cumplir con la descripción del puesto, continuamos con el Análisis de Puestos. Es decir una vez que se identificó el contenido, se analiza el puesto en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

La descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas, a pesar de que están íntimamente relacionados en sus propósitos.

Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar

²⁶ Chruden, J. Herbert y Arthur W. Sherman Jr., "Personal management" 1987 125



los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Es decir los requisitos intelectuales y físicos que debe tener la persona para desempeñar exitosamente el puesto.²⁷

El análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales: Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Se distinguen los siguientes factores de análisis:
 - Escolaridad indispensable.
 - Experiencia indispensable.
 - Adaptabilidad al puesto.
 - Iniciativa requerida.
 - Aptitudes requeridas.
2. Requisitos físicos: Comprenden el esfuerzo físico e intelectual que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:
 - Esfuerzo físico requerido.
 - Concentración visual.
 - Destrezas o habilidades.
 - Compleción física requerida.
3. Responsabilidades adquiridas: Se considera las responsabilidades que tiene la persona a ocupar el puesto en relación con:
 - Supervisión del personal.

²⁷ Idalberto Chiavenato "Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizaciones" Mc Graw Hill 2007 129



- Material, herramientas o equipo.
 - Dinero, títulos o documentos.
 - Relaciones internas o externas.
 - Información confidencial.
4. Condiciones de trabajo: Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:
- Ambiente de trabajo.
 - Riesgos de trabajo.
 - Accidentes de trabajo.
 - Enfermedades profesionales.

Desde el punto de vista de los factores de análisis, el análisis de puestos se puede colocar en un esquema de estandarización que facilite al máximo la obtención de información y que ofrezca una base aceptable para las comparaciones de puestos.

3.2 CASO ESTUDIO: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL REPRESENTANTE TÉCNICO

Tomando como referencia lo visto en el punto anterior, podemos describir el puesto de Representante Técnico para la compañía Promedon.

Información general:

Título del puesto: Representante Técnico Comercial

Localización de la Organización:

País: Argentina

Unidad de Negocio: Córdoba

Reporta a (posición): Gerente de Unidad de Negocio



Relaciones en el Trabajo: (Con quién interactúa la posición, dentro y fuera de la Empresa, por relaciones laborales y cuál es el principal propósito de la misma)

Dentro de la Empresa

¿Con quién?	Propósito
Gerente de División	Reporte Directo. Lineamientos generales y estratégicos sobre la línea de productos. Determinación de objetivos de ventas. Organización y participación en eventos de Educación Médica.
Asistente de Marketing	Organización de cursos, eventos de Educación Médica y Work Shops.
Stock	Coordinación de cirugías.
Administrativas de Ventas	Asesoramiento en cotizaciones para casos especiales. Asesoramiento sobre el producto. Coordinación de cirugías. Firma de Certificados de implante.
Instrumentadores Quirúrgicos	Organización y dictado de work shops para médicos. Coordinación de cirugías.

Fuera de la empresa

¿Con quién?	Propósito
Médicos	Relación permanente. Presentación de productos y venta indirecta. Apoyo en cirugías. Work Shops. Educación Médica.
Obras Sociales	Seguimiento y gestión de los pedidos en curso.
Clientes Particulares	Asesoramiento en la gestión administrativa

Descripción general: (Describa en forma clara y precisa el objetivo general de la posición y sus principales contribuciones. Es decir, Qué hace la posición, Por Qué/Para Qué y Cómo lo hace).

Su principal función es presentar los productos de la empresa a los médicos, asesorándolos sobre las características y beneficios que brindan en relación a otras marcas; a fin de lograr que los incluyan en sus recetas y los recomienden. De esta manera cumplir con los Objetivos de Venta y de Mix establecidos por la Gerencia de la Unidad de Negocio.

Su objetivo es fidelizar al cliente con el producto, conseguir que confíen en la empresa y se sientan acompañados como elemento diferenciador. Para ello mantiene una relación constante con los médicos, obras sociales y otras instituciones relacionadas.



Internamente, hace un seguimiento de todo el proceso de cirugías con la finalidad de garantizar que el cliente reciba el mejor servicio posible.

Descripción específica: *(Describe las principales tareas que realiza y que son la base de la posición)*

Relación con Médicos:

- Visitar a médicos para presentar los productos de la empresa. Asesorarlos en cuanto a sus características, beneficios y formas de utilización con el objetivo de lograr que los receten a sus pacientes (o compren en forma directa).
- Realizar visitas y contactos de seguimiento y fidelización en forma periódica, para coordinar los requerimientos de las cirugías programadas y mantenerlos informados sobre el avance de todos los pedidos en curso. Garantizar el seguimiento completo del proceso desde el momento en que se solicita la cirugía hasta que la misma se realiza.
- Organizar workshops personalizados o grupales para brindar capacitación sobre la utilización del producto.
- Coordinar la participación de los médicos en eventos de Educación Médica, en función del presupuesto asignado para cada línea. Proponer la organización de eventos y cursos de capacitación para médicos.
- Asistir a congresos y cursos a nivel nacional e internacional del área, para promocionar los productos y la marca, interactuando con los médicos asistentes a fin de reforzar las relaciones.
- Realizar el análisis estratégico de la cartera de clientes actuales y evaluar clientes potenciales. Presentar al Gerente de la Unidad de Negocios propuestas sobre las estrategias a seguir.

Relación con Obras Sociales:

- Realizar el seguimiento de las cotizaciones y pedidos en curso a través de contactos y visitas a las Obras Sociales. Recopilar información sobre las causas de aprobación o rechazo de presupuestos (inconvenientes para la autorización, diferencias de precios con otras marcas etc.).



Relación con clientes Particulares:

- Asesorar a los clientes particulares que lo requieran en cuanto al producto y al proceso administrativo que deben realizar.

Coordinación de Cirugías:

- Mantener contacto directo y fluido con los administrativos de ventas, informando los requerimientos de cada cirugía y toda modificación o necesidad especial que pueda surgir.

Indicadores de Gestión:

- Actualizar y analizar el tablero de control de la cuenta de cada cliente a su cargo, para monitorear el grado de avance (o desvíos) sobre el plan comercial.

Internamente cumplir con:

- Valores de la compañía.
- Políticas y procedimientos generales y de RRHH.
- Compromiso de desempeño
- Programa de entrenamiento e-learning

Competencias Básicas requeridas por la Posición:

(Esta parte del formulario está destinada a especificar las competencias básicas que una persona debería reunir para realizar en forma completamente satisfactoria las tareas que han sido descritas en los módulos anteriores.)

La Educación mínima que se requiere para esta posición es:

- Estudios Primarios Completos
- Estudios Secundarios Incompletos
- **Estudios Terciarios completos en carreras afines al puesto. (ejemplo, Administración de empresas, Marketing, Comercialización, Instrumentación quirúrgico)**



- Estudios Universitarios Incompletos en carreras afines al puesto: (ejemplo, Administración de empresas, Marketing, Comercialización)
- Estudios Universitarios Completos en carreras afines al puesto (indicar carrera):
- Estudios de grado completos más estudios de postgrado en una especialidad determinada (indicar el postgrado y la especialidad)

Dominio de idiomas que en forma imprescindible se requiere en el puesto: Ingles

- Dominio completo del idioma para comunicarse fluidamente en forma escrita y oral.
- Conocimientos que lo habilitan para leer y mantener una comunicación básica.
- **Conocimientos que le permiten leer en inglés aspectos simples.**
- No se necesita el idioma Inglés.

Experiencia mínima requerida para comenzar a desempeñarse en la posición que Ud. actualmente ocupa.

- No se requiere experiencia previa.
- Se requiere una experiencia previa de 6 meses a 1 año en tareas similares o afines.
- **Se requiere una experiencia previa de 2 a 5 años en tareas similares, preferentemente desarrollada dentro de la Empresa.**
- Se requiere una experiencia previa, superior a los 5 años, desarrollada en la Empresa o en Empresas completamente afines en términos de mercado, producto y complejidad.

Qué conocimientos especializados se necesitan para poder desempeñar las tareas asignadas en esta posición. (Por ejemplo regulaciones y normas especiales) C

- Ninguno
- Conocimientos y práctica general sobre temas especializados sin necesitar de una certificación particular.
- **Conocimientos y práctica específica sobre temas especializados que necesitan de una certificación especial.**



Conocimientos y aplicación requerida de programas de P.C.

	Programas	Muy Bueno	Bueno	Básico
	Word		X	
P.C.	Excel		X	
	Power Point		X	-
	Access			-
	Mail		X	

Ya tenemos completo el formulario de descripción del puesto de Representante Técnico. En donde se plasmó el nivel de inter relación que tiene la posición, se realizó una descripción general - específica de la función y las competencias básicas que la persona debe cumplir para ocupar este puesto.

Estamos en condiciones de profundizar en las Competencias Claves que debe tener el comercial para cumplir con las funciones de manera efectiva y asegurar la implementación de la estrategia de negocio.

X. CAPITULO 4 – IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS CLAVES DEL PUESTO

El concepto de competencias fue utilizado por primera vez por el psicólogo social David McClelland en 1970, pues no estaba conforme con que se utilizara el test de inteligencia en la selección de personal, por lo que introdujo el concepto de competencia, como la característica que diferencia el desempeño de una persona en un puesto, función, cultura u organización específico.²⁸

Teniendo en mente que la competencia es una capacidad laboral, medible y demostrable, es necesario abordar las diferentes perspectivas con las que usualmente se aborda el concepto de competencia. Es por ello que tomaremos a Gonzci quien plantea tres grandes tendencias en la tipificación de las competencias:²⁹

1- La competencia a través de las tareas desempeñadas

Esta tendencia concibe el desempeño competente como aquel que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas claramente especificadas. Usualmente las

²⁸ David McClelland. "Estudio de la Motivación Humana" Narcea 1989 130

²⁹ Gonzci, Andrew y Athanasou, James. "Instrumentación de la Educación Basada en Competencias" 1996 120



tareas describen acciones concretas y significativas que son desarrolladas por el trabajador. A modo de ejemplo, se puede referir la tarea de “identificar y cambiar una bujía rota en el motor”.

2- La competencia en términos de atributos personales

Esta tendencia se centra en aspectos más característicos de las personas y de carácter más amplio en cuanto a su aplicación en el trabajo. Los atributos son definidos usualmente en forma genérica, de modo que permiten su aplicación en diversos contextos.

Normalmente se trata de la definición de atributos subyacentes que ocasionan un desempeño laboral exitoso.

Estas características generales o atributos poseídos por las personas, serían capaces de explicar su desempeño superior en el trabajo.

McClelland sostiene que la competencia laboral está definida no solo en el ámbito de lo que la persona sabe hacer y puede hacer, sino también en el campo de lo que quiere hacer. Estos modelos de competencia suelen especificar cada uno de los grandes atributos en diferentes graduaciones o niveles para asociarlos al desempeño.³⁰

Dentro de ellos se destaca el comportamiento orientado hacia el trabajo bien hecho.

Estos son alguno de los ejemplos de las competencias laborales tomadas como atributos:

- Liderazgo: Motiva guía y entrena a otros hacia el logro de los objetivos de la organización.
- Trabajo en equipo: Trabaja y colabora con otros demostrando compromiso para el logro de objetivos de grupo. Entiende las necesidades y objetivos de los otros, adaptando sus propios puntos de vista y conducta cuando es necesario.
- Análisis y toma de decisiones: Comparte y analiza información, oportunidades y problemas. Toma decisiones precisas y efectivas en forma oportuna y en diferentes contextos.

³⁰ David McClelland. “Estudio de la Motivación Humana” Narcea 1989 131



- Orientación al cliente: Se asegura de que la perspectiva del cliente esté en el corazón de la identificación y provisión del servicio

3- El enfoque integrado (holístico) de competencia

Resulta de la visión combinada de las dos aproximaciones anteriores. Al combinar el enfoque de tareas con el enfoque de atributos personales permite una visión más amplia y “holística” de la competencia.

Considera la complejidad en la mezcla variada de conocimientos, habilidades y destrezas que entran en juego en el desempeño. Este enfoque pone en común tanto las tareas desempeñadas como los atributos del individuo que le permiten un desempeño exitoso. También considera el contexto en el cual se lleva a cabo el trabajo y permite integrar la ética y los valores como parte del concepto de competencia laboral.

La competencia, así concebida, valora la capacidad del trabajador para poner en juego su saber adquirido en la experiencia.

Las competencias clave, es definida como aquellas que facilitan el desempeño en una amplia gama de ocupaciones y por lo tanto permiten una mayor adaptabilidad y flexibilidad al trabajador dentro de distintos contextos.

Otra de las características de las competencias clave radica en facilitar al trabajador el tránsito a través de una carrera ocupacional, adaptándose y aprendiendo constantemente. Algunos ejemplos de competencias claves: ³¹

Con énfasis en lo individual:

- Sistemática
- Proactividad
- Disposición al aprendizaje
- Capacidad de decisión
- Capacidad de control

³¹ Albrecht. Gunter. “Competencias fundamentales, competencias transversales, competencias clave” 1996 El enfoque de competencia Laboral 31



- Flexibilidad y capacidad de adaptación
- Creatividad en la solución de problemas
- Conciencia crítica

Con énfasis en el aspecto social:

- Capacidad de cooperación
- Capacidad de comunicación
- Actitud solidaria
- Respeto
- Responsabilidad

4.1 METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS DEL PUESTO

Para la identificación de competencias funcionales, tanto técnicas como de gestión, se pueden aplicar las técnicas de análisis de funciones y análisis ocupacional de tareas.

4.1.1 TÉCNICA DE ANÁLISIS FUNCIONAL:

Es una técnica que se utiliza para la identificación de las competencias laborales requeridas por una función productiva. Considera el trabajo de cada uno en una relación sistémica con el logro del propósito de la organización o sector en el que se realiza. Tiene como características:

- Identifica conocimientos, actitudes, aptitudes y comprensión necesarios para un desempeño competente.
- Incluye las condiciones de calidad, seguridad y salud en el trabajo.
- Los trabajadores y trabajadoras, junto con los supervisores, participan para estructurar las competencias requeridas por la función que se analiza.
- Se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la definición del propósito clave de la organización, sector, o rama, y concluye con las funciones productivas simples -llamadas elementos de competencia-, que son las funciones realizables por una persona.



- Por tratarse de un método de análisis de la situación de trabajo que posibilita la reflexión sobre ella, tiene carácter formativo.
- Durante el proceso, los trabajadores, trabajadoras, empresarios y empresarias van adquiriendo un conocimiento acabado de los procesos productivos, sus dificultades y la forma de cómo resolverlos.

El análisis funcional se efectúa con la iniciación de la identificación del propósito de la empresa, rama, sector o área en que se esté aplicando. Desagregando, por funciones:

- funciones claves
- funciones principales
- funciones básicas (unidades de competencia)
- elementos de competencia

El proceso va de lo general hacia lo particular, determinando qué funciones es necesario cumplir para lograr que se realice la función inmediatamente anterior. La lógica se desarrolla de acuerdo a un proceso de causa - efecto o problema - solución, de manera que se responda a la forma de solucionar la función anterior. La pregunta que se formula es ¿qué funciones son necesarias realizar?

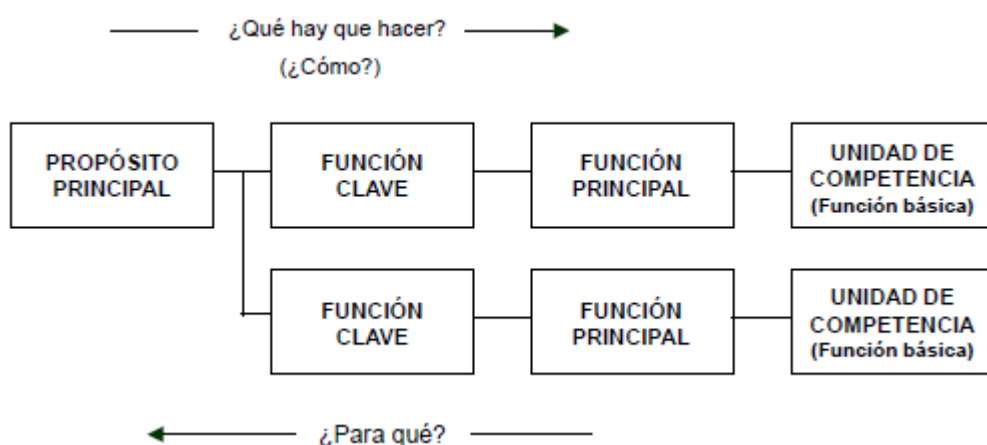


Ilustración 4 – Esquema general de un Mapa Funcional

Fuente: (elaboración propia)



La unidad de competencia está conformada por un conjunto de elementos de competencia. Incluye aspectos de calidad, seguridad y salud. Normalmente ya incluye logros laborales que un trabajador es capaz de obtener.

Los elementos de competencia son las realizaciones del trabajador competente. Se refieren a las acciones, comportamientos y resultados que el trabajador logra con su desempeño. Estos se completan con los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el ámbito de aplicación.

4.1.2 TÉCNICAS DE ANÁLISIS OCUPACIONAL Y DE TAREAS

Consisten en la identificación de contenidos de las ocupaciones mediante la descripción de las tareas que hay que cumplir y de los conocimientos, habilidades y responsabilidades requeridas para desempeñar una posición. Normalmente se reúne a un grupo de trabajadores experimentados, guiados por un facilitador, para precisar de manera clara y concreta lo que se debe saber hacer en el puesto de trabajo. Incluye los desempeños estándar y sobresaliente esperados, así como los conocimientos y errores más frecuentes ocasionados por malas decisiones.

Las competencias conductuales son denominadas también competencias genéricas o transversales. Generalmente la definición de modelos de competencias conductuales se realiza según familias de cargo dentro de una empresa, de modo tal que cada integrante de la organización conozca qué conductas se esperan de él en su posición para lograr un desempeño superior.

Los criterios conductuales e indicadores, son escogidos en base a las mejores prácticas de la organización (que se obtienen del análisis de funciones, ocupaciones o entrevistas de incidentes críticos).

Técnicas para identificación de competencias conductuales:

- Estudio de la estrategia de la organización: misión, visión y valores a los que se deben alinear las competencias, para asegurar que los valores y habilidades que la organización busca asegurar en sus empleados, estén incorporadas en el modelo.
- Identificación de Competencias Claves de la Organización: metodología para identificar aquellas capacidades organizacionales claves, que le permiten a una organización crear un valor único para sus clientes. Se trata de capacidades



que están contenidas en el conocimiento colectivo de su gente y de los procedimientos organizacionales que conforman la manera en que los empleados interactúan.

- Entrevistas de Incidentes Críticos: consiste en la aplicación de una pauta de preguntas estructurada que indaga sobre situaciones críticas de éxito y fracaso de la historia laboral, a muestras de trabajadores con desempeño sobresaliente y promedio, con el fin de identificar las competencias que diferencian a ambos grupos de trabajadores.
- Otra técnica empleada es la realización de Paneles de Expertos, que consisten en la realización de focus group o talleres con expertos que indican cuáles son las competencias críticas para un puesto o rol, considerando tanto las necesidades presentes como estrategia futura de la organización.

4.1.3 ANÁLISIS OCUPACIONAL CLÁSICO

Al comienzo del siglo pasado se clasificaba a los puestos de trabajo en categorías más genéricas, llamadas cargos, ocupaciones. Con el pasar del tiempo el análisis ocupacional se hizo más detallado, llegando a especificar las tareas, las responsabilidades, las relaciones jerárquicas, los requisitos, los riesgos laborales y demandas físicas y mentales de los cargos dentro de las organizaciones.

4.1.4 MÉTODO DACUM

El método DACUM (Developing a Curriculum)³² es un método de análisis ocupacional de aplicación rápida y bajo costo. Fue desarrollado en el Centro de Educación y Formación para el Empleo de la Ohio State University de Estados Unidos, en 1995, y consiste en analizar y describir el contenido de una ocupación estándar por un panel de expertos, guiados por un especialista en el método.

Los expertos deben seguir un procedimiento estructurado que conduce a identificar, de la manera más clara y precisa posible, lo que el trabajador debe conocer y poder hacer para desempeñarse con éxito en la ocupación u oficio en cuestión.

El método DACUM es particularmente útil para diseñar objetivos y contenidos de programas de educación técnica y formación profesional.

³² ACT. Fundamentos básicos para el desarrollo de las competencias de trabajo. IOWA 1998 126



El resultado de un análisis DACUM se expresa en la llamada Carta DACUM o Mapa DACUM en la cual se describe una ocupación u oficio en función de las competencias que lo caracterizan. En este aspecto existe una diferencia entre el concepto de competencia del análisis funcional y el que utiliza el DACUM. Para este último, una competencia equivale a una función, que se puede desagregar en las tareas que la componen, llamadas sub competencias. El conjunto de competencias describen el total de las tareas de una ocupación, sin relacionarlas necesariamente con un determinado propósito mayor. En el análisis funcional, en cambio, no se describen tareas sino que se identifican los distintos niveles de actividad necesarios para alcanzar un propósito.

Los ejemplos de cartas DACUM muestran usualmente competencias y sub competencias descritas como funciones y tareas, respectivamente. También incluye, además, los conocimientos y comportamientos necesarios; los estándares de desempeño; los equipos, herramientas y materiales a usar, y las normas de seguridad en el trabajo, si corresponde.

La aplicación del DACUM se basa en tres premisas:

- Los trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo u ocupación con mayor precisión que cualquier otra persona.
- Una forma efectiva de describir un trabajo consiste en identificar las tareas que los trabajadores expertos realizan.
- Las tareas, para ser realizadas correctamente, demandan el dominio de determinados conocimientos, habilidades, herramientas y actitudes por parte del trabajador.

El DACUM se ha utilizado para analizar ocupaciones de niveles directivos, profesionales, técnicos y operarios, y diseñar los programas de educación y formación profesional en función de los contenidos de dichas ocupaciones. Su uso se ha popularizado en Estados Unidos, Canadá y algunos países de América Latina.

4.1.5 METODO SCID

El método SCID (Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional) es una profundización del DACUM, ya que se lleva a cabo un análisis más detallado de las tareas de una ocupación en cuanto a: pasos, estándares de ejecución, instrumentos y materiales de trabajo, normas de seguridad, y manejo de información.



Una fortaleza del método es su potencial para diseñar las guías didácticas que se usan en programas de educación personalizada o auto instruccionales. El contenido de las guías didácticas para autoaprendizaje o formación personalizada comienza con una explicación sobre el uso de la guía, continúa con la documentación de los conocimientos y habilidades que una persona debe dominar para hacer correctamente el trabajo. Finalmente explica las decisiones que debe tomar el trabajador; la guía incluye también un formulario de auto-evaluación e instrucciones para el supervisor que debe llevar a cabo las pruebas de ejecución.

4.1.6 MÉTODO CONDUCTUAL

Se creó un método enfocado en la conducta de los trabajadores, que consiste en una entrevista presencial, a partir de la cual se examina su actitud frente a diversas situaciones laborales denominados Incidentes Críticos.³³

Los incidentes críticos consisten en datos específicos sobre la forma en que la persona se ha comportado en el pasado de modo de establecer el tipo de conducta que diferencia a las personas eficientes de las menos eficientes.

Un principio fundamental en las entrevistas es que "la conducta pasada es el mejor predictor de la conducta futura". Por ello los incidentes ocurridos en el pasado permiten determinar cómo se comportaría en el presente, ahora que conoce lo que ocurrió y sus consecuencias.

De esta manera se puede explorar cuál es el comportamiento usual, así como cuál es su manera de aprender de la experiencia.

La metodología aplicada consiste normalmente en la realización de pruebas psicométricas que permite contar con algoritmos claros para definir la variable, establecer la forma de medición, validar la relación de la medición con criterios externos, generar cuantificaciones y obtener índices combinables para la toma de decisiones.

El control de la situación de aplicación garantiza uniformidad, equidad y confiabilidad de los resultados.

³³ ACT. Fundamentos básicos para el desarrollo de las competencias de trabajo. IOWA 1998 128



Estas características, sumadas a su relativamente bajo costo de aplicación y obtención de resultados, los hacen excelentes instrumentos para la evaluación.

4.1.7 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ESTÁNDAR

Una buena referencia para identificar y jerarquizar las competencias clave de los puestos son los Diccionarios de Competencias, en los cuales se puede hallar una amplia gama de descripciones de comportamientos aplicables en la mayoría de las organizaciones. Existen varios diccionarios de esta clase que difieren un poco en los términos que contienen según el tipo de organización y ámbito profesional a que se dirigen.

Según Martha Alles en su diccionario de gestión por competencias, define que las competencias necesarias para desempeñar exitosamente una función se pueden clasificar en las técnicas o de conocimiento y en las de gestión. Haciendo hincapié en esta última.³⁴

El diccionario y su definición surgen como producto de una investigación de las competencias utilizadas más frecuentemente. En donde se encontrará distintas aproximaciones al tema, desde un breve glosario de valores, las que por lo general se llaman core competences o competencias cardinales. Competencias de gestión abierta en tres niveles. Y por último las competencias que corresponden a públicos específicos como las del conocimiento. Estas tres últimas se pueden agrupar con el nombre de “competencias específicas”.

La división en grados de la definición de una competencia puede tener la siguiente escala:

- A: Alto.
- B: Bueno, por encima del estándar.
- C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia
- D: Insatisfactorio (insatisfactorio o grado mínimo de la competencia)

Para comprender el uso del diccionario se lo dividió en tres niveles, pudiendo ser modificados cuando la empresa lo considere necesario para su mejor gestión:

³⁴ Marta Alles. “Desarrollo del Talento Humano, basado en Competencias” Granica 2005 342



- Nivel ejecutivo
- Niveles intermedios
- Nivel inicial

Este diccionario comprende un esquema teórico de cómo instrumentar un plan de gestión por competencias que consiste en:

- Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Una vez que se cumplió con este esquema, se debe cumplir con los pasos necesarios para el diseño de los procesos de recursos humanos por competencias que son:

- Definición de competencias.
- Definición de los grados de competencia.
- Diseño de perfiles profesionales: descripción de puestos por competencias.
- Análisis de las competencias de las personas: evaluación de las mismas.
- Diseño de los subsistemas.

4.2 LAS COMPETENCIAS SEGÚN LA VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

Cuando en una organización se quiere comenzar a trabajar e instrumentar los conceptos de capital humano, se debe pensar en ellos como si se tratara de un valor estratégico de la compañía, como un valor añadido para la actividad.

Los primeros pasos parten de la definición de la visión y la misión y, a partir de estos conceptos, de los valores.



Primero debemos definir estos conceptos:

1. Misión: el porqué de lo que hace la empresa, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, al final, la organización quiere ser Recordada.
2. Visión: la imagen del futuro deseado por la organización.
3. Valores: los que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas. Los valores serán los conductores que guiarán a esa organización en el cumplimiento de la misión y la visión fijadas.

Por lo tanto, los valores de una empresa serán aquellos que, permitiéndole cumplir con la visión y la misión, representen las cualidades susceptibles de adhesión, consideración y respeto por parte de toda la organización.³⁵

Una vez definidas las competencias generales es posible determinar las competencias particulares o específicas por cada puesto. Pueden coincidir, ser diferentes o complementarias. Pero no pueden ser contradictorias entre sí.

Las competencias cardinales, generales o genéricas son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener. Éstas, a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adoptado.

³⁵ Marta Alles. "Desarrollo del Talento Humano, basado en Competencias" Granica 2005 384



4.3 CASO ESTUDIO: VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.

Promedon es una empresa dedicada al desarrollo, producción y comercialización de productos médicos de alta complejidad, que posee filiales en Argentina, Brasil y Chile y una red de distribuidores de sus productos en países de todo el mundo.



Ilustración 5 - Proceso de elaboración de implantes
Fuente: (www.Promedon.com)

Misión: “Contribuir a restablecer la calidad de vida de las personas desarrollando y poniendo a disposición de los profesionales de la salud, tecnología médica segura y eficiente”

Visión: “Ser una compañía global, exitosa en todos los mercados en los que actúa”

Valores: (se describe a continuación los 5 valores de la compañía)

1- “Nuestra Gente”

Consideramos que existe una relación directa entre el crecimiento de la compañía y la calidad de nuestra gente.

El respeto por las pequeñas cosas que marcan la relación entre las personas genera el clima laboral de armonía que queremos.

La iniciativa que nos lleva a buscar la mejora continua en lo que hacemos y la formación permanente son los principios básicos de nuestra mística de trabajo.

2- “Pasión por lo que hacemos”

Que se refleja constantemente en la dedicación y compromiso que ponemos en todo lo que hacemos, cualquiera sea el trabajo que nos toque realizar.



Esta pasión por lo que hacemos es clave para que el cirujano pueda brindar el mejor tratamiento a los pacientes.

3- “Calidad en nuestros productos y servicios”

Trabajamos con calidad de máximo nivel para asegurar productos confiables a los pacientes.

Todos en Promedon sentimos que lo que hacemos debe ser realizado con la dedicación y cuidado que pondríamos si el paciente se tratase de un ser querido.

4- “Espíritu Innovador”

La esencia de Promedon es el desarrollo permanente de productos y servicios innovadores.

Nos comprometemos también a hacer de la mejora continua en todos los procesos de Promedon, una característica que permita evaluar nuestro desempeño como organización.

5- “Compromiso Ético”

Cuidamos la integridad y la ética en los negocios y actuamos día a día para que este valor sea difundido en todo nuestro ámbito de acción.

Aspiramos con esta posición a contribuir con la claridad, transparencia y prestigio de la industria de tecnología médica.

Promedon fue fundada en 1985 con intención de proveer a un mercado de productos médico - quirúrgicos ávido de calidad garantizada.

Una definida vocación por proveer al cirujano una amplia gama de productos de excelencia, llevo a la empresa a un alto ritmo en el desarrollo de productos de fabricación propia y a forjar alianzas estratégicas con firmas líderes en el mercado internacional de productos médicos.

A partir de 1987 se incorporaron importantes líneas de productos manufacturados por firmas líderes en el mercado mundial, que actualmente son comercializadas en todas las oficinas comerciales propias de Promedon y en su red de distribuidores en Argentina, Chile y Brasil.



El crecimiento y desarrollo que alcanzó la empresa en los últimos años permitió su expansión geográfica y le permitió posicionarse en la mayoría de los países de Latinoamérica donde cuenta con oficinas comerciales propias en Brasil: San Pablo, Belo Horizonte, Río de Janeiro y Porto Alegre, Chile: Santiago, que se suman a las de Buenos Aires, Córdoba y Rosario en Argentina.

Ya conocemos la Misión, Visión, Valores de la compañía y un poco de historia. Estamos en condiciones de poder verificar si las competencias con las que actualmente se los mide a los Representantes técnicos es la correcta y están alineados a los valores que pregona la compañía.

En el siguiente capítulo conoceremos cuales son las competencias actuales y la herramienta de evaluación.

XI. CAPITULO 5 – RELEVAMIENTO DEL COMPROMISO DE DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa.³⁶

La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

Cuando cuenta con un sistema formal y sistemático de realimentación, el departamento de recursos de capital humano puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado, y a los que no lo hacen. Asimismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción. Incluso las decisiones sobre promociones internas,

³⁶ Stephen Robbins, "Comportamiento Organizacional" Hispano Americana SA 1998 207



compensaciones y otras del área del departamento de capital humano dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Cuando la evaluación del desempeño se considera desde el punto de vista de un gerente, una evaluación formal del desempeño parece con frecuencia una interrupción innecesaria, después de todo, los directivos saben cómo está comportándose cada uno de sus subordinados.

La evaluación del desempeño tiene varios propósitos. Un propósito es ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos.

Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

Las evaluaciones también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño. Además, las evaluaciones de desempeño son la base para asignar recompensas. Es frecuente que las evaluaciones del desempeño determinen decisiones tales como quién obtiene un incremento en su salario por mérito, así como otras recompensas.

5.1 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los criterios que se evalúa son los que elija la dirección para calificar el desempeño de un empleado tendrán mucha influencia en lo que éste haga. Los tres conjuntos de criterios más populares son:³⁷

- 1- Resultados de la tarea individual: Si el fin es importante, más que los medios, entonces la administración debe evaluar los resultados de la tarea del empleado. Si se utilizan los resultados, un gerente de planta podría ser evaluado con criterios tales como la cantidad producida, desperdicios generados y el costo por unidad de producción.

³⁷ Idalberto Chiavenato "Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizaciones" Mc Graw Hill 2007 243



De manera similar, un vendedor se evaluaría sobre la base de su volumen de ventas en el territorio, el incremento en dinero por sus ventas y el número de nuevas cuentas que haya logrado.

- 2- Comportamientos: En muchos casos, es difícil identificar resultados específicos que se atribuyan directamente a las acciones de un empleado. Se evaluaría con facilidad el desempeño del grupo, pero habría dificultades para distinguir con claridad la contribución de cada uno de sus miembros.

Observe que estos comportamientos no necesariamente se limitan a aquellos que están relacionados con la productividad individual.

- 3- Características: El conjunto más débil de criterios, aunque es uno de los más usados por las empresas, es el de las características individuales. Decimos que son más débiles que el de los resultados de la tarea o el de los comportamientos porque son los que están más alejados del desempeño real del trabajo en sí.

Características tales como tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado, o poseer mucha experiencia, puede relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sólo alguien ingenuo ignoraría el hecho de que tales características se usan con frecuencia como criterios para evaluar el nivel de desempeño de un empleado.

De preferencia, la revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse dos veces al año. Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie.

Los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son varios:

1. Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
2. Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
3. Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
4. Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.



5. Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
6. Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
7. Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
8. Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

5.2 CASO ESTUDIO: SISTEMA DE COMPROMISO DE DESEMPEÑO

El proceso de Compromiso de Desempeño se corresponde totalmente con los Valores y la Política de Recursos Humanos de Promedon S.A.

Se trata de un proceso que promueve, en forma simultánea, el crecimiento y mejora permanente de la Empresa y de la Gente que la compone; a través de alinear el esfuerzo y la energía del trabajo que se realiza con los objetivos estratégicos de la organización.

Pone de manifiesto un estilo de conducción y liderazgo totalmente situacional con un fuerte contenido de empowerment. La participación responsable y la comunicación permanente son los factores fundamentales en este proceso.

Al pensar y preparar este proceso se tuvo en cuenta, fundamentalmente, que el compromiso, con la Empresa, de la gente que trabaja en Promedon es un Valor que distingue a este grupo de personas. Por lo tanto, las prácticas relacionadas con el desempeño no deben estar relacionadas con el control sino con compromiso de las personas.

En consecuencia los conceptos de Compromiso y de “ganar-ganar”, en un entorno de confianza y respeto mutuo, son la base que se consideró para en el diseño de este proceso.

Todo lo anterior nos lleva a un proceso en el que se Compromete un Desempeño, a diferencia de los procedimientos en los que solamente se Controla o Evalúa el Desempeño de los empleados.



La diferencia es mayor, ya que implica responsabilidad mutua.

Para reforzar la importancia de este proceso decimos, con seguridad, que está íntimamente ligado con la forma de “vivir el trabajo”. Este es un proceso que puede movilizar importantes resultados y consolidar grupos y una cultura organizacional.

Por otro lado, cuando se lo trata como un procedimiento administrativo más, se convierte en costo burocrático que genera pérdida de credibilidad y motivación.

Objetivos: Los principales objetivos de este procedimiento son:

- Generar un canal de comunicación de dos vías permanentemente abierto.
- Motivar para ser protagonista y sentir el orgullo de pertenecer.
- Mantener alineado el desempeño de todo el personal con los objetivos principales de la organización.
- Acompañar a los empleados en su trabajo a efectos de que alcancen el mejor desempeño posible.
- Detectar las debilidades y fortalezas de los empleados y, en consecuencia, planificar acciones de capacitación, desarrollo, rotación y cambio que sean necesarias
- Determinar con bases sólidas y objetivas el valor agregado por cada empleado a los resultados de la Empresa.
- Tener un método que permita la distribución equitativa de incrementos y reconocimientos salariales por el mérito de las personas.
- Reforzar las actitudes y conductas que valoriza la cultura Promedon.

Personal Comprendido: Este procedimiento comprende a todo el personal efectivo de Promedon, contratados a plazo fijo y pasantes.

Ámbito de Aplicación: El procedimiento es de aplicación en Argentina, Brasil y Chile con idéntica modalidad.



Desarrollo: El procedimiento de Compromiso de Desempeño enlaza los Objetivos que debe cumplir cada empleado, el Acompañamiento que debe tener en su gestión y la Evaluación de los resultados alcanzados, en un solo proceso.

Es necesario entender que, a pesar de que se tenga que distinguir entre diferentes fases del proceso, se trata de un continuo y no de etapas separadas una de la otra.

En el siguiente gráfico se ilustra la totalidad del proceso.



Ilustración 6 - Proceso del Compromiso de Desempeño

Fuente: RRHH de Promedon

En cada fase del proceso queda claramente reflejada una comunicación permanente entre el Gerente y sus colaboradores.

Las fases del proceso son:

- La Fijación de Objetivos y Clarificación de Actitudes Clave
- El Acompañamiento
- La Evaluación

1- La Fijación de Objetivos y Clarificación de las Actitudes Clave

A) Fijación de Objetivos



El proceso se inicia en la Dirección de la Empresa que anualmente dará a conocer los planes, objetivos estratégicos, fortalezas, debilidades e inconvenientes con el período que se inicia.

La Dirección, entonces, inicia el proceso de comunicación con la información indicada que proporciona a los Gerentes que le reportan en forma directa.

En base a la información recibida, los Gerentes que reportan a la Dirección preparan y presentan los Objetivos que se comprometen alcanzar, con su grupo de trabajo, durante el período que comienza.

Estos Objetivos son analizados, discutidos y acordados con la Dirección General.

A partir de allí, continúa en cascada, el mismo proceso de comunicación y compromiso de objetivos a lograr, bajando nivel por nivel a lo largo de toda la organización.

Es decir que la propuesta de los Objetivos a cumplir, la realiza cada empleado a su Supervisor. La analizan y discuten en conjunto hasta llegar al punto de acuerdo.

Los Objetivos, una vez acordados siguiendo el procedimiento mencionado anteriormente, deben ser necesariamente presentados al Gerente del Gerente (Gerente General por ejemplo) a efectos de su análisis, aprobación o modificaciones.

Este paso se considera de mayor importancia, ya que esta instancia de aprobación superior ayudará al alineamiento de los Objetivos con la Estrategia de la Empresa, y a la consistencia y equidad en cuanto a los Objetivos que se establecen para las distintas personas.

Los objetivos comprometidos no serán más de cinco por cada persona y tendrán las siguientes características:

- Objetivos de Negocio 3 (tres)
- Objetivos de Trabajo de Equipo 1 (uno)
- Objetivos de Mejora Continua 1 (uno)

Los Objetivos deben ser:

- a) Realizables: compatibles con la realidad



- b) Desafiantes: van más allá de lo habitual.; son nuevos y difíciles de lograr.
- c) Medibles: de alguna manera es necesario mensurar los logros obtenidos. Por eso se deben expresar en términos tangibles (valores absolutos, porcentajes y fechas)

Algo importante a considerar es que un mismo Objetivo puede ser compartido por más de un Empleado. Esta situación es generadora de cooperación y fomenta el trabajo en Equipo.

Los Objetivos pueden tener diferente peso relativo entre sí. Este peso es acordado entre el Empleado y el Gerente.

De la misma manera, que se establecen los Objetivos, es necesario establecer de qué manera van a ser logrados. Es decir, cuáles son los planes de acción que se implementarán para alcanzar los resultados esperados y si fuera posible de qué manera se estará progresando hacia el objetivo a través del tiempo.

Contar con un Objetivo escrito y comprometido, más un plan de acción organizado, permite alcanzar niveles de efectividad superiores a la situación en que los objetivos solamente se llevan en la mente.

B) Revisión de Actitudes y Conductas:

En la misma instancia en que se hace la fijación de Objetivos, el Gerente y el Empleado deben revisar las Actitudes Clave que debe reunir todo el personal de Promedon.

Cabe recordar que estas Actitudes Claves fueron establecidas por los Directores de la Empresa para definir el perfil del Hombre Promedon. Estas definiciones son las que fundamentan la Política de Recursos Humanos de la Empresa.

El Proceso de Compromiso de Desempeño le da a la demostración de la puesta en práctica de las Actitudes Clave la misma importancia que el cumplimiento de los Objetivos.

De tal manera que, Gerente y Empleado, al revisar las Actitudes Clave deben además acordar aquellos puntos que deben ser mejorados por el Empleado y comprometer planes de acción adecuados con ese propósito.



Es imprescindible, tener en claro que trabajar sobre las Actitudes Clave significa entrar en un terreno subjetivo que debe ser abordado de manera muy cuidadosa para no caer en prejuicios que pueden favorecer o perjudicar a un empleado.

En ese sentido, para reducir la subjetividad, es conveniente recurrir a la opinión de terceros que tienen relación directa con el empleado. No obstante, debe quedar claro que la participación de los terceros es la de proveer input solamente. Que la responsabilidad de analizar y considerar esos input es una responsabilidad compartida entre el Gerente y el Empleado.

En este proceso de consulta, el Gerente del Gerente debe estar presente. Los otros consultados pueden ser proveedores y/o clientes internos de los procesos administrados por el Empleado.

Este proceso es por demás delicado y requiere un máximo de confidencialidad en todos los intervinientes.

Es importante recordar que lo fundamental es que la organización a través del trabajo de todos los empleados alcance cada vez mayores niveles de excelencia.

Por lo tanto, el hecho de acompañar permanentemente el desempeño del personal es la clave para asegurar el éxito.

2- Acompañamiento:

Quiere decir que el Supervisor y el Empleado se reúnen periódicamente para analizar que tan bien se está progresando hacia la obtención del objetivo fijado en la fase anterior. Analizan si es necesario realizar algún cambio o modificación en los objetivos o en los planes de acción acordados. También evalúan las actitudes y las conductas (el Cómo se está llevando a cabo).

El punto anterior pone de relieve que el formulario en el que se fijaron los Objetivos es un “documento vivo” que debe ser revisado y modificado, de ser necesario. Es un formulario que debe tener la misma importancia que otros documentos de gestión tales como: el presupuesto, el budget de ventas, las cobranzas, etc. (en definitiva el cumplimiento de estos últimos puntos se basa en el desempeño del personal).



Es una nueva instancia de comunicación. Pone a prueba el compromiso del Supervisor y del Empleado con el proceso. Ayuda a mejorar la calidad de las comunicaciones en la Organización. No quedan cosas por supuestas. Se hablan. Se dicen.

Será necesario romper con hábitos anteriores para asumir el hábito de ocuparse interesadamente, y con toda la atención que se requiere, al desempeño comprometido en forma continuada.

La responsabilidad nuevamente es mutua “Supervisor-Empleado”. El Supervisor debe encontrar mecanismos y espacios para analizar el desempeño de sus Empleados. Los Empleados, si no encuentran el acompañamiento necesario de su Supervisor, tienen la responsabilidad de solicitarlo.

El acompañamiento oportuno, con reconocimientos y puntualizaciones oportunas, aseguran llegar a la instancia de la Evaluación de Desempeño “sin sorpresas”.

Si bien el acompañamiento debería ser algo natural, una actividad de todos los días, nada especial; es necesario generar el hábito para su cumplimiento.

Es por eso que más allá del Acompañamiento diario informal, se establece un Acompañamiento formal cada cuatro meses. En cada una de estas ocasiones el Supervisor y el Empleado se reunirán obligatoriamente para analizar, en una reunión formal, el avance logrado hacia los objetivos establecidos y la demostración de las actitudes y conductas comprometidas.

El resultado de estas reuniones de Acompañamiento debe quedar reflejado en el formulario de “Compromiso de Desempeño”, en las columnas denominadas “Revisión de Progreso”

El área de Recursos Humanos instrumentará un sistema de recordatorio para la realización de cada reunión y habilitará un registro para asegurar el cumplimiento del procedimiento.

El Empleado es el responsable de iniciar el proceso, informando a su Supervisor, el estado de progreso de cada uno de los Objetivos.

Asimismo, el empleado, debe presentar su auto-evaluación acerca de la puesta en práctica de las actitudes y conductas comprometidas.



En base a esta propuesta, Supervisor y Empleado realizarán la reunión de retroalimentación mutua y llegarán a un acuerdo final.

Para el cumplimiento de este punto es válido y recomendable recurrir a la información de terceros (clientes internos, compañeros de equipo, Gerentes de otras áreas).

3- La Evaluación:

Nuevamente la iniciativa está a cargo del Empleado, que debe presentar su auto-evaluación al Supervisor respectivo.

De la reunión Empleado – Supervisor se obtendrá como resultado la Evaluación formal de Desempeño que debe ser registrada formalmente en el formulario “Compromiso de Desempeño”.

La Evaluación comprende tanto los resultados alcanzados en base a los objetivos iniciales establecidos como la aplicación de las Actitudes Clave para Promedon.

Nuevamente, la participación del Gerente será requerida a efectos de aprobar lo acordado y de esta manera asegurar la equidad interna.

La fecha en que debe ser realizada esta reunión será avisada con debida antelación por Recursos Humanos. Asimismo el área de Recursos Humanos instrumentará el seguimiento del cumplimiento del procedimiento.

Las opciones para la Evaluación Final son las siguientes:

a- Supera Ampliamente las Expectativas:

Esta evaluación está reservada para aquellas pocas personas que en el período considerado han realizado una contribución de carácter excepcional a los resultados de la Empresa.

Su actuación, tanto por los resultados alcanzados como por las actitudes y conductas demostradas a lo largo del período, lo convierte claramente en un ejemplo a seguir dentro de la Empresa.

Se trata de un desempeño difícil de repetir.

b- Supera las Expectativas:



Es la calificación que recibirán las personas que han superado las expectativas establecidas en el formulario “Compromiso de Desempeño”, sin llegar a tener un desempeño excepcional.

Han alcanzado un muy buen desempeño que se refleja tanto en los resultados con relación a los objetivos establecidos como en las actitudes y conductas que caracterizan su manera de proceder ante las distintas situaciones.

c- Alcanzó las Expectativas:

Es la evaluación que recibirán las personas que alcanzan sus objetivos y expectativas. Incluso en algunas oportunidades superan este nivel.

Es de esperar que la mayoría del personal reciba esta evaluación al final del período.

d- Necesita Mejorar:

Es el caso en que los objetivos y las expectativas están por debajo de lo esperado. Es notorio que una mejora en su desempeño es necesaria. Son personas que con más dedicación, entrenamiento y motivación pueden llegar a Alcanzó las Expectativas.

e- No Alcanzó las Expectativas:

Esta Evaluación está reservada para los empleados con un desempeño pobre, que no responde ante los objetivos fijados, que se mantiene por debajo de los demás, a pesar del acompañamiento recibido.

Deberían ser muy pocos los casos que llegan a esta instancia con esta evaluación.

Las posibilidades de Evaluación anteriores responden tanto al cumplimiento de los Objetivos como a la demostración y aplicación de las Actitudes Clave.

El peso de los Objetivos será del 70% del total de la Evaluación, y el peso de las Actitudes Clave será del 30%; también sobre el total de la Evaluación.

El peso de cada Objetivo es una decisión consensuada entre el Gerente y el Empleado. Es natural que los Objetivos tengan distinto peso.



El peso para cada Actitud Clave tiene siempre el mismo peso máximo: 20 puntos. Por lo tanto la Evaluación de cada Actitud Clave puede variar entre 0 y 20.

La Evaluación Total es el resultado de la sumatoria de puntos alcanzados por el Empleado en el cumplimiento de los Objetivos más los puntos alcanzados en la demostración de la aplicación de las Actitudes Clave.

4- Planes de Capacitación y Desarrollo

En el formulario Compromiso de Desempeño, será necesario que Empleado y Gerente completen la Sección dedicada a “Capacitación y Desarrollo”.

En esta Sección se indicarán las acciones de Capacitación y Desarrollo que son necesarias implementar para que el empleado pueda alcanzar sus Objetivos y demostrar la aplicación de las Actividades Clave.

En esta Sección se incluirán aspectos tales como: Necesidades de capacitación y entrenamiento específico, rotaciones de puesto, cambio de línea de producto, participación en Congresos y Eventos, visitas a Proveedores y Representantes, etc.

Al completar esta Sección se debe tener cuidado que no se presente un conflicto entre el tiempo demandado por las acciones planificadas y el tiempo necesario para lograr los objetivos. Igualmente antes de “comprometerse” en los planes de esta Sección es necesario estar seguro de contar con los recursos adecuados para financiarlos.

También es conveniente, tener en cuenta lo que es “imprescindible” y lo que es “conveniente” o “deseable”.

Las acciones Imprescindibles son aquellas que si o si deben implementarse para que el Empleado alcance su Compromiso de Desempeño.

Las Acciones Convenientes son aquellas, que sin ser Imprescindibles son convenientes de implementar.

Las Acciones Deseables son aquellas que están un escalón más abajo todavía de las Convenientes.

5- La Revalidación:



La Planificación y la Evaluación Final, una vez que han sido consensuadas por el Empleado y el Gerente respectivo, se someterán a la consideración del Gerente General de cada una de las locaciones (Argentina, Brasil y Chile), de tal manera que pueda haber una visión general que permita dar una mayor seguridad y equidad al proceso.

El Gerente General, podrá requerir información adicional y discutir con el Gerente alguna modificación a los Objetivos, en la etapa de planeamiento, como a la Evaluación final.

De haber modificaciones, el Gerente se reunirá nuevamente con el empleado y procederá a la información correspondiente y a la modificación del formulario Compromiso de Desempeño.

Estas situaciones, deberían ser muy pocas, si los pasos anteriores se cumplieron con calidad.

6- El cronograma de eventos:

La fijación de Objetivos debe ser realizada entre el 16 de Marzo y el 15 de Abril de cada año.

La Primera reunión de Acompañamiento debe ser realizada entre el 16 de Julio y el 15 de Agosto

La Segunda reunión de Acompañamiento debe ser realizada entre el 16 de Noviembre y el 15 de Diciembre.

La Evaluación debe ser realizada entre el 16 de Marzo y el 15 de Abril.

7- Notas:

Antes de la puesta en práctica de este procedimiento, todo el personal debe tener información sobre el mismo y debe participar de una actividad de entrenamiento especial sobre el tema.

El contenido del entrenamiento será el siguiente:

- Introducción al “Compromiso de Desempeño”. Por qué se implementa.
- Objetivos del Proceso “Compromiso de Desempeño”



- Diferencias con los sistemas tradicionales de Evaluación
- Cómo establecer Objetivos y Planes de Acción
- Conducción de las reuniones de Acompañamiento
- La reunión de Evaluación
- Relación entre el resultado del proceso y las remuneraciones y las posibilidades de desarrollo.

La duración de este entrenamiento es de un día completo aproximadamente.

La participación debería darse en dos grupos:

- Gerentes y Supervisores con personal a cargo
- Empleados en general.

En el entrenamiento del segundo grupo, es muy conveniente la participación de los Gerentes con un rol de co-trainer, a efectos de dar fuerza y demostrar el compromiso con el proceso.

El rol de los Recursos Humanos: el área de Recursos Humanos cumplirá las siguientes funciones en este proceso:

- Coordinador de todos los eventos involucrados en el proceso
- Asesor de Gerentes y de los empleados en general en cuanto a la interpretación y aplicación del presente proceso.
- Proveedor de la capacitación inicial para Gerentes y Empleados
- Realizar el control de que cada una de las etapas indicadas se cumplan en tiempo y con la calidad necesaria. En ese sentido avisará fechas de los diferentes eventos con la debida antelación.
- Verificar que los Objetivos que se establecen cumplan con las cualidades establecidas y en caso de duda o diferencias con el plan original, consultar con el Gerente.



- Analizar la equidad y consistencia de los Objetivos, la ponderación de las Actitudes Claves y de los Resultados de la Evaluación.
- Presentar reportes a las respectivas Gerencias Generales de los resultados del proceso, cumplimiento de los tiempos y las etapas por parte de los Gerentes.

5.3 CASO ESTUDIO: FORMATO DEL COMPROMISO DE DESEMPEÑO, OBJETIVOS Y COMPETENCIAS

A continuación se presentara el formato que tiene el compromiso de desempeño y explicaremos el contenido de caja hoja. 1º HOJA



COMPROMISO DE DESEMPEÑO

Hoja 1 de 3

Apellido y Nombre del Colaborador:
Apellido y Nombre del Gerente:
Unidad de Negocio:
Periodo:

OBJETIVOS						
PLANEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS	Peso	ACCIONES	PRIMERA REVISIÓN DE PROGRESO	SEGUNDA REVISIÓN DE PROGRESO	RESULTADOS ALCANZADOS	EVALUACIÓN FINAL
DE GESTIÓN: Relevantes (relacionados a las funciones principales de la posición). Superiores respecto a periodos anteriores. Desafiantes. Que agreguen valor. Medibles. Puede incluirse algún objetivo de equipo.						SAE
						SE
						AE
						NM
						NA
						SAE
						SE
						AE
						NM
						NA
						SAE
						SE
						AE
						NM
						NA
	DE DESARROLLO PERSONAL: Que permita fortalecer los puntos débiles del colaborador. Por ej: incorporación de nuevos conocimientos, competencias o habilidades; cambio de					
						SE
						AE
						NM
						NA
TOTAL	100				Evaluación Final:	

	FIRMA	FECHA
COLABORADOR		
SUPERIOR INMEDIATO		
RECURSOS HUMANOS		

Ilustración 7 - Hoja 1 del Compromiso de Desempeño
Fuente: RRHH de Promedon



En esta planilla que comprende la primera hoja del Compromiso de Desempeño se detallaran 5 objetivos que tienen las siguientes características:

- Objetivos de Negocio 3 (tres): son cuantificables y por ejemplo generalmente están relacionados a cumplimiento de objetivos de ventas, rentabilidad o resultado de la atención a ciertos tipos de clientes.
- Objetivos de Trabajo de Equipo 1 (uno): este objetivo es cuantificable pero depende del resultado de todos los integrantes para que se cumpla. Por ejemplo Objetivo de venta anual para la unidad de negocio o cumplimiento de la rentabilidad total de la unidad de negocio.

Los objetivos de Negocio y Trabajo en equipo, se los denomina “Objetivos de Gestión” que tienen como características que son relevantes (relacionados a las funciones principales de la posición). Superadores respecto a períodos anteriores. Desafiantes. Que agreguen valor. Medibles.

- Objetivos de Mejora Continua 1 (uno): este objetivo está relacionado a alguna característica específica que el representante técnico desea desarrollar.

A este objetivo se lo denomina de “Desarrollo personal” ya que permita fortalecer los puntos débiles del colaborador. Por ejemplo, incorporación de nuevos conocimientos, competencias o habilidades; cambio de actitudes o comportamientos etc.

2º HOJA

En la planilla siguiente (es decir la segunda hoja) encontraremos a seis objetivos de competencias, en la cual están divididas en “Competencias Genéricas” y “Competencias Específicas”

- 1) Competencias Genéricas: Se refiere a competencias transversales, exigibles para todo tipo de posiciones; que tienen que ver con nuestros valores y características culturales.

Estas competencias son tres:



- a) Respeto, Cordialidad Y Buenos Modales: con los demás y con el trabajo de los demás; favoreciendo las relaciones personales y un clima de trabajo agradable.
- b) Iniciativa/ Mejora Continua: se preocupa por mejorar los procesos en los que le toca trabajar. Tiene iniciativa y espíritu superador. También busca su desarrollo personal.
- c) Trabajo En Equipo: Demuestra integración y colaboración de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones. No es individualista.



COMPROMISO DE DESEMPEÑO

Hoja 2 de 3

Apellido y Nombre del Empleado:
Apellido y Nombre del Gerente:
Unidad de Negocio:
Período:

COMPETENCIAS: habilidades, actitudes y comportamientos					
COMPETENCIAS CLAVE	Peso	PRIMERA REVISIÓN DE PROGRESO	SEGUNDA REVISIÓN DE PROGRESO	RESULTADOS ALCANZADOS	EVALUACIÓN FINAL
GENÉRICAS: Se refiere a competencias transversales, exigibles para todo tipo de posiciones; que tienen que ver con nuestros valores y características culturales. ESPECÍFICAS: Son aquellas habilidades o actitudes, requeridas particularmente por un área o función específica para poder desempeñar con éxito dichas tareas. Pueden ser diferentes entre puestos o áreas.	RESPECTO, CORDIALIDAD Y BUENOS MODALES: con los demás y con el trabajo de los demás; favoreciendo las relaciones personales y un clima de trabajo agradable.				SAE SE AE NM NA SAE SE AE NM NA SAE SE
	INICIATIVA/ MEJORA CONTINUA: se preocupa por mejorar los procesos en los que le toca trabajar. Tiene iniciativa y espíritu superador. También busca su desarrollo personal.				AE NM NA SAE SE AE NM NA
	TRABAJO EN EQUIPO: Demuestra integración y colaboración de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones. No es individualista.				SAE SE AE NM NA SAE SE AE NM NA
TOTAL	0			Evaluación Final	

Ilustración 8 - Hoja 2 del Compromiso de Desempeño
Fuente: RRHH de Promedon



A continuación detallaremos la guía para evaluar estas tres competencias Genéricas:

a- Respeto, Cordialidad Y Buenos Modales:

- No Alcanza: Su trato con los demás evidencia notorias faltas de respeto que afectan la armonía y el buen clima de trabajo. Su comportamiento habitual incluye la descalificación y desvalorización del otro a través de bromas y comentarios fuera de lugar. Se trata de una persona tóxica. Siempre le encuentra el "pero" a todas las iniciativas. Resta en todo lo relacionado a un ambiente de trabajo armonioso y optimista.
- Necesita Mejorar: Su trato habitualmente es respetuoso; no obstante ante determinadas circunstancias pierde la línea y afecta la armonía en el trabajo. Su imagen ante los demás no es la de una persona totalmente consistente. Le cuesta engancharse con la buena onda y un ambiente de motivación. Necesita que alguien lo motive y lo ayude a ver las cosas de una manera positiva
- Alcanza Expectativas: Se trata de una persona respetuosa, cuidadoso de las relaciones con los demás. Le presta atención a los "pequeños detalles" y la buena educación. Es una persona que sin llegar a ser un entusiasta permanente colabora y está bien predispuesto a un ambiente familiar, motivante y optimista.
- Supera Expectativas: Se trata de una persona sumamente respetuosa. Difícilmente vaya a tener conflictos con otras personas por razones relacionadas con el respeto por los demás. Su entusiasmo y motivación está por encima del promedio general de las personas de la Empresa.
- Supera Ampliamente: Es ampliamente reconocido en la organización y por los clientes y proveedores por su forma de actuar respetuosa. Es un modelo a seguir. 'Es un agente de cambio permanente. Auto motivado por un lado y motivador por



el otro. Ve oportunidades en las dificultades sin perder su cuota de ajuste a la realidad.

b- Iniciativa/ Mejora Continua:

- No Alcanza: Se conforma con el status alcanzado, siempre cree que marcha todo bien y que no hay ningún problema. No demuestra interés por mejorar. Generalmente tiene un elevado nivel de pasividad, y tiende a evadir responsabilidades. No reconoce sus errores, "tira siempre la pelota hacia afuera". No se da cuenta de la necesidad de cambio personal. No busca ni escucha opiniones sobre su persona. Está siempre a la defensiva frente a posibles críticas constructivas. Permanentemente rechaza los cambios, aun cuando se le explican los beneficios de los mismos.
- Necesita Mejorar: Sus esfuerzos para la mejora continua no son los esperados. Puede dar más. Le cuesta asumir los cambios en el trabajo o en las rutinas de la empresa. Sin embargo, escucha y hace esfuerzos por adaptarse. Manifiesta interés por mejorar pero la mayoría de las veces encuentra "excusas" para no dedicarse a eso. Dice que cambia, pero no lo demuestra totalmente en los hechos. Se puede paralizar frente a la crítica constructiva. No es constante en la formación continua referida a su puesto de trabajo.
- Alcanza Expectativas: Hace un buen aporte a la mejora continua de su trabajo. Asume el cambio como una situación normal. Tiene baja resistencia a las modificaciones culturales. Se adapta a las nuevas circunstancias en forma adecuada. Es crítico de su propio trabajo y el de su equipo. Reconoce errores, y detecta oportunidades de mejora. Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones. Se capacita continuamente en relación a su puesto de trabajo. Busca y propone oportunidades de formación. Está atento a las oportunidades de mejoras en los procesos en los que interviene.



- **Supera Expectativas:** Su aporte a la mejora continua supera el esperado para su nivel dentro de la organización. Habitado a los cambios. Vive el cambio como un desafío necesario para el crecimiento. Genera constantemente propuestas e ideas para mejorar la forma de hacer las cosas. Se destaca de los demás. Capitaliza experiencias y aprende de sus errores. Mantiene una actitud reflexiva y autocrítica sobre sus experiencias. Tiene un notable espíritu de superación.
- **Supera Ampliamente:** Siente pasión por la mejora continua. Permanentemente busca e investiga sobre cosas nuevas. Se destaca ampliamente de los demás por su iniciativa, por su apego a las innovaciones y a la creatividad. Contagia a los demás con su forma de ser y de actuar. Observa su entorno e intenta imitar conductas de alto rendimiento. Escucha, acepta y responde positivamente a las críticas constructivas. Estudia, investiga, indaga y profundiza constantemente en los temas de su entorno. Está dedicado activamente a superarse y a contribuir a la mejora de su equipo.

c- Trabajo En Equipo:

- **No Alcanza:** En general prefiere trabajar solo. Se preocupa por su trabajo y sus problemas. Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Sólo apoya al resto del equipo cuando es obligado a ello o cuando ve que su propio interés podría verse afectado.
- **Necesita Mejorar:** Tiene dificultades para adaptar su trabajo en función de objetivos comunes. Normalmente se conforma con el resultado de sus tareas, y espera que el equipo cumpla con lo asignado; sin embargo brinda apoyo y colabora con los demás cuando se le solicita. Puede dar más, todavía "hay que empujarlo"
- **Alcanza Expectativas:** El trabajador logra un buen nivel de desempeño, articulando sus propias funciones con las funciones



de sus compañeros de equipo. Se preocupa por los resultados que deben alcanzar los demás. Está atento para brindar ayuda y prestar colaboración en su equipo de trabajo. Se identifica con metas y valores de su equipo de trabajo, involucrándose en las actividades planificadas por el grupo.

- **Supera Expectativas:** Demuestra una fuerte preocupación por conseguir los objetivos de su cargo y por qué sus compañeros consigan los suyos, para así poder llegar a una meta común. Demuestra un fuerte sentido de colaboración para con sus compañeros y también se preocupa por colaborar en temas de otros equipos o áreas. Entiende y evalúa el impacto de sus acciones y decisiones en otras áreas.
- **Supera Ampliamente:** Se involucra y compromete con el desarrollo de su equipo proponiendo constantemente ideas y acciones para asegurar el cumplimiento de metas comunes y fomentar el desarrollo de las personas. Actúa cooperativamente sin perder de vista sus prioridades. Contagia gran entusiasmo y favorece el buen clima y la cohesión grupal.

2) **Competencias Específicas:** Son aquellas habilidades o actitudes, requeridas particularmente por un área o función específica para poder desempeñar con éxito dichas tareas. Pueden ser diferentes entre puestos o áreas.

La empresa definió 6 (seis) competencias específicas, en las cuales el evaluado junto a su líder deben seleccionar 3 que se tomaran como referencia de la competencia a desarrollar. Estas son:

- **Conocimiento en Producto:**
 - **General:** Es la capacidad para conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación y a los requerimientos del cliente. Conocimientos acerca de los productos, técnicas, materiales y toda la información acerca del negocio de Promedon, los cuales posibilitan el cumplimiento de los objetivos comerciales de la personales y de la organización.



Puede demostrar las cualidades y ventajas del producto para llenar las necesidades del cliente.

- Max: Es consultado sistemáticamente acerca de los productos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o mejoras. Es referente para la comunidad profesional local. Tiene amplio conocimiento sobre las características generales y particulares de los productos, técnicas, materiales, competencia, mercado y procedimientos. Es capaz de transmitir la información que dispone, con demostraciones ante el cliente. Maneja información detallada y precisa sobre los lineamientos y procedimientos que rigen en la organización.
 - Med: Conoce en forma general los requerimientos de los clientes. Consulta y busca entender la lógica e importancia de los productos. No logra refutar las objeciones del cliente y rematar la venta.
 - Min: No posee conocimiento sobre los productos y procedimientos de la organización, lo cual no le permite aportar soluciones de mejora al cliente. El lenguaje con el que describe al producto es incoherente.
- **Habilidad Comercial:**
 - General: Cumplir con la regla de oro del buen vendedor, es “saber mucho” y “hablar lo necesario”. Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y compromisos duraderos. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar – ganar.
 - Max: Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos. Utiliza herramientas de negociación. Se asegura conocer las expectativas del cliente que sean satisfechas. Capacidad de atender a lo que dicen los clientes además de comprender lo que en realidad quieren expresar o manifestar. Sabe suplir los gaps entre las necesidades de los



clientes y las posibilidades respetando la política de la empresa. Tiene controlado su negocio de manera completa, sus ventas, sus presupuestos. Sabe medir el potencial de los clientes.

- Med: Brinda buenas ideas en los momentos en que se las necesita, por ejemplo, para abordar a un cliente potencial, cerrar una venta con un cliente difícil, etc.
- Min: Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos. Atiende los objetivos de Promedon y logra solo acuerdos centrándose en las personas con que lo realiza.
- **Mentalidad Ganadora:**
 - General: Es la capacidad de idear y encontrar la solución del problema del cliente atendiendo las necesidades y problemas. Incluye la capacidad de idear la solución ganadora y competitiva a problemáticas futuras del cliente.
 - Max: Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver el problema y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y Promedon. Puede que incorpore a terceros, demostrando creatividad en el diseño de la solución.
 - Med: Desarrolla una solución sobre la base de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios.
 - Min: Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente y propone un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.
- **Orientación de resultados:**
 - General: Es la capacidad para trabajar eficientemente enfocándose en superar los niveles estándar de desempeño.



Habilidad para enfocarse con esfuerzo y energía, en el logro de los objetivos fijados para el éxito comercial de la organización

- Max: Le interesa sobremanera lograr mayor eficiencia en su trabajo. Es dinámico y creativo; se fija y lidera nuevos proyectos ambiciosos. Su modelo de gestión constituye un ejemplo para los demás. Define algunos indicadores para medir el impacto de su gestión; en base a ello, evalúa, corrige y planifica nuevos objetivos y procedimientos.
- Med: Se fija objetivos claros y realistas, y pone en práctica acciones orientadas a lograrlos. Introduce métodos nuevos y/o cambios en la forma de trabajar que simplifican los procesos y optimizan el tiempo.
- Min: Se esfuerza por cumplir con sus tareas en el tiempo y plazos previstos, pero no los cumple. No emplea los recursos disponibles con criterio focalizando en mejorar la calidad de su trabajo. No recoge de sus colegas otras prácticas para gestionar el trabajo y las adecua a su realidad.
- Empatía:
 - General: Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque estos no los hayas expresado o lo hayan hecho solo parcialmente. Implica tener la facilidad de sentir una situación o sentimiento del cliente como si fuera propia.
 - Max: Logran una relación con el cliente, lo entienden y son capaces de llevarlos hasta el cierre de la venta.
 - Med: Toma en cuenta los indicios de emociones y pensamientos, pero no actúa en consecuencia. No logra comprender e identificar las fortalezas y debilidades de los clientes para modificar su propia conducta.



- Min: Tienen cierta dificultad para comprender o percibir estados de ánimo. Demuestra incomprensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás. Puede que mantengan relación con los clientes, pero le compran a la competencia.
- Proactividad:
 - General: Capacidad para responder con dinamismo y anticipación a los hechos. Implica disposición por atender tareas extras o varias tareas a la vez, manteniendo el mismo nivel de responsabilidad y eficiencia que sus labores
 - Max: Supera las expectativas de desempeño, no se limita al cumplimiento de su tarea y asume su participación en otras tareas como parte de un aprendizaje que enriquecerá su desempeño laboral. Es dinámica y decidida; demuestra seriedad y criterio cuando debe enfrentar situaciones difíciles. Actúa por propia iniciativa y no busca necesariamente reconocimiento.
 - Med: Demuestra buena disposición hacia el trabajo; se mantiene ágil y atenta frente a eventualidades en el trabajo.
 - Min: No trabaja con rapidez siguiendo las instrucciones de que dispone. Previene algunas complicaciones en el trabajo. No está dispuesta a ayudar y enfrentar situaciones nuevas que no correspondan a sus propias labores.

3º HOJA

En la última planilla (es decir la tercera hoja) corresponde a la Evaluación Final, es un resumen con comentarios y compromiso.

Los puntos a completar son:

- Aspectos Destacados Del Año: Fortalezas/ Logros/ Resultados alcanzados a lo largo del año que exceden los objetivos, pero que por su relevancia ameritan un reconocimiento formal.



- **Áreas De Mejora:** aspectos en los cuales el colaborador debe trabajar para fortalecer su desempeño (pueden ser tanto aspectos actitudinales como de gestión, competencias o conocimientos).
- **Compromisos Asumidos/ Acciones Acordadas para el Próximo Período.** ¿De qué manera nos comprometemos a mejorar para el año próximo? Estas acciones pueden incluir planes sobre: cursos, capacitaciones (internas o externas), desarrollo de proyectos, planes para el desarrollo de actitudes y competencias, compromisos para el mejoramiento de actitudes y comportamientos etc.
- **Evaluación Global:** se debe completar con la Nota final acordada.
- **Firmas:** los involucrados deben dar conformidad de este Compromiso de Desempeño y con los aspectos destacados, áreas de mejora y sobre todo con los compromisos asumidos para el próximo periodo.



COMPROMISO DE DESEMPEÑO

Apellido y Nombre del Empleado:
Apellido y Nombre del Gerente:
Unidad de Negocio:
Período:

Hoja 3 de 3

EVALUACIÓN FINAL - Resumen de comentarios y compromisos																
ASPECTOS DESTACADOS DEL AÑO: Fortalezas/ Logros/ Resultados alcanzados a lo largo del año que exceden los objetivos, pero que por su relevancia ameritan un reconocimiento formal.		AREAS DE MEJORA: aspectos en los cuales el colaborador debe trabajar para fortalecer su desempeño (pueden ser tanto aspectos actitudinales como de gestión, competencias o conocimientos).														
COMPROMISOS ASUMIDOS/ ACCIONES ACORDADAS PARA EL PRÓXIMO PERÍODO. ¿De qué manera nos comprometemos a mejorar para el año próximo? Estas acciones pueden incluir planes sobre: cursos, capacitaciones (internas o externas), desarrollo de proyectos, planes para el desarrollo de actitudes y competencias, compromisos para el mejoramiento de actitudes y comportamientos etc.																
OBJETIVOS	COMPETENCIAS CLAVE	EVALUACION GLOBAL														
SAE <input type="checkbox"/>	SAE <input type="checkbox"/>	SAE <input type="checkbox"/>														
SE <input type="checkbox"/>	SE <input type="checkbox"/>	SE <input type="checkbox"/>														
AE <input type="checkbox"/>	AE <input type="checkbox"/>	AE <input type="checkbox"/>														
NM <input type="checkbox"/>	NM <input type="checkbox"/>	NM <input type="checkbox"/>														
NA <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>														
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">EVALUACIÓN</th> </tr> <tr> <th>FIRMA</th> <th>FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>COLABORADOR</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SUPERIOR INMEDIATO</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RECURSOS HUMANOS</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				EVALUACIÓN		FIRMA	FECHA	COLABORADOR			SUPERIOR INMEDIATO			RECURSOS HUMANOS		
	EVALUACIÓN															
	FIRMA	FECHA														
COLABORADOR																
SUPERIOR INMEDIATO																
RECURSOS HUMANOS																

Ilustración 9 - Hoja 3 del Compromiso de Desempeño

Fuente: RRHH de Promedon



XII. **CAPITULO 6 – Caso Estudio: APLICACIÓN Y ANÁLISIS DEL MAPA DE COMPETENCIAS.**

En el capítulo anterior se explicó cómo está conformado el Compromiso de Desempeño actual de la compañía.

El objetivo de este trabajo final está focalizado en trabajar sobre las competencias específicas de los Representantes Técnicos.

Ya que considero que tomar como referencia 6 (seis) competencias específicas para desarrollar me parece que son muy amplias y no está enfocado en las características de cada persona. Y de estas competencias solo 3 están relacionadas al área comercial.

Es por ello que sugiero ampliar el número de competencias específicas para luego realizar un mapa de competencias y poder determinar sobre cual debemos trabajar en cada uno de los comerciales.

Está de más aclarar que estos objetivos específicos deben estar alineados con la Misión, Visión y Valores de la compañía.

6.1 SELECCIÓN DE NUEVAS COMPETENCIAS

Para poder seleccionar las competencias específicas sobre las cuales me gustaría medir a mis comerciales, me realice las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el comportamiento que una persona debe tener para ser exitoso en su puesto de trabajo?
- ¿Cuál es el comportamiento que debe tener un comercial para que esa empresa en particular sea exitosa?

Y tomando como referencia el Diccionario de Martha Alles seleccione las siguientes competencias que se pueden adecuar a la posición del Representante Técnico:³⁸

1. Adaptabilidad al cambio
2. Innovación
3. Pensamiento estratégico

³⁸ Marta Alles. "Diccionario de Competencias" Granica 2005



4. Orientación al cliente
5. Calidad del trabajo
6. Habilidad analítica
7. Comunicación
8. Presentación de soluciones comerciales
9. Resolución de problemas comerciales
10. Capacidad de planificación y de organización
11. Conocimiento de la industria y el mercado

Y mantendremos tres competencias de las seis que actualmente se están tomando como referencia a la hora de evaluar desempeño. Estas son:

12. Orientación a los resultados
13. Profundidad en el conocimiento de los productos
14. Negociación / Habilidad Comercial

Para facilitar la comprensión del Modelo se han ordenado las Competencias en cinco Dimensiones.

Cada dimensión es un agrupamiento de competencias que tienen una raíz o elementos comunes. Presentamos una breve descripción del significado de cada una de las dimensiones:

- 1- Alineamiento Empresarial: Son las capacidades esenciales que permiten orientar la gestión, hacia el eficaz cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- 2- Gestión de la Operación: Son las capacidades esenciales que se utilizan para realizar las tareas asignadas, manejar los recursos disponibles y para alcanzar o superar los objetivos propuestos.
- 3- Contribución Personal: Son las capacidades esenciales de la persona, que constituyen la base para el trabajo, la mejora continua y la integración en la empresa.



- 4- Relaciones Interpersonales: Son las capacidades esenciales necesarias para comunicar, escuchar y obtener relaciones de mutuo beneficio con gente de la empresa o fuera de ella.
- 5- Competencias Funcionales / Técnicas: Son los conocimientos y habilidades específicas que se requieren para alcanzar los resultados esperados de la función asumida.

Se agrega una sexta Dimensión que comprenden a las competencias genéricas que actualmente se están utilizando y que son básicas para trabajar dentro de la compañía.

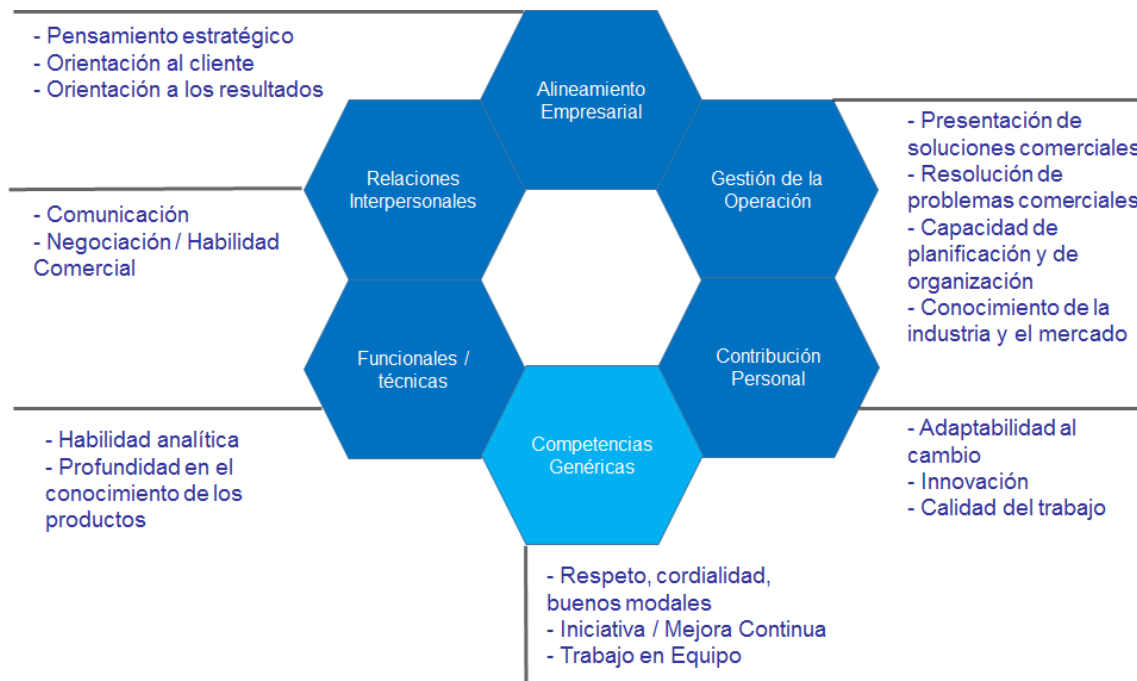


Ilustración 10 - Las Competencias Ordenadas en 6 Dimensiones

Fuente: Elaboración propia.

Enunciaremos estas competencias con la siguiente estructura:

- Título de la Competencia: corresponde al nombre de la competencia, y engloba los comportamientos que deben tener los ocupantes de un determinado cargo.
- Definición: corresponde a una explicación genérica de la competencia.



- Niveles: son los comportamientos específicos asociados a la competencia, es decir, son los elementos que evidencian la presencia de la competencia en la persona. A su vez estos niveles marcan cuatro grados que indican un diferente nivel de desarrollo conseguido en cada competencia:
 - o El grado A es el ejemplo de una persona que presenta el grado máximo de dicha competencia (excelencia).
 - o El grado B marca un nivel alto de desarrollo.
 - o El grado C se emplea para aquellas personas que tienen un buen nivel en el desarrollo de la competencia.
 - o El grado D se emplea para aquellos casos en los que no se detecta un buen desarrollo o es inexistente la presencia de dicha competencia

Adaptabilidad al cambio

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del extorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

Ilustración 11 - Competencia "Adaptabilidad al Cambio"

Fuente: Diccionario de Martha Alles

Innovación

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

Ilustración 12 - Competencia "Innovación"

Fuente: Diccionario de Martha Alles

Pensamiento estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

Ilustración 13 - Competencia "Pensamiento Estratégico"

Fuente: Diccionario de Martha Alles



Orientación al cliente

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes.

Ilustración 14 - Competencia "Orientación al Cliente"

Fuente: Diccionario de Martha Alles

Orientación a los resultados

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Ilustración 15 - Competencia "Orientación a los Resultados"

Fuente: Diccionario de Martha Alles

Calidad del trabajo

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Demostrar constantemente interés en aprender.

Ilustración 16- Competencia "Calidad del Trabajo"

Fuente: Diccionario de Martha Alles

Habilidad analítica

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos estadísticos.

Ilustración 17 - Competencia "Habilidad Analítica"

Fuente: Diccionario de Martha Alles

Profundidad en el conocimiento de los productos

Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

Ilustración 18 - Competencia "Profundidad en el conocimiento de los productos"

Fuente: Diccionario de Martha Alles

Negociación / Habilidad Comercial

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

Ilustración 19 - Competencia "Negociación / Habilidad Comercial"

Fuente: Diccionario de Martha Alles



Comunicación.

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Ilustración 20 - Competencia "Comunicación"

Fuente: Diccionario de Martha Alles

Presentación de soluciones comerciales

Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita identificando las características de la audiencia, adaptando la presentación a sus intereses y formación

Ilustración 21 - Competencia "Presentación de soluciones Comerciales"

Fuente: Diccionario de Martha Alles

Resolución de problemas comerciales.

Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.

Ilustración 22 - Competencia "Resolución de Problemas Comerciales"

Fuente: Diccionario de Martha Alles

Capacidad de planificación y de organización

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Ilustración 23 - Competencia "Capacidad de Planificación y de Organización"

Fuente: Diccionario de Martha Alles

Conocimiento de la industria y el mercado

Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización.

Ilustración 24 - Competencia "Conocimiento de la Industria y el Mercado"

Fuente: Diccionario de Martha Alles

En el anexo se detalla los niveles de cada una de las competencias, que desarrolla los comportamientos específicos asociados a la competencia.



6.2 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS A LOS REPRESENTANTES TÉCNICOS.

Ya definimos las 14 competencias que vamos a tomar como referencias y procederemos a realizar la evaluación de las competencias de cada uno de los representantes Técnicos. Tomando como información los cuatros niveles de desarrollo en cada competencia.

	Competencias	RT 1				RT 2				RT 3				RT 4			
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	Adaptabilidad al cambio																
2	Innovación																
3	Pensamiento estratégico																
4	Orientación al cliente																
5	Calidad del trabajo																
6	Habilidad analítica																
7	Comunicación																
8	Presentación de soluciones comerciales																
9	Resolución de problemas comerciales																
10	Capacidad de planificación y de organización																
11	Conocimiento de la industria y el mercado																
12	Orientación a los resultados																
13	Profundidad en el conocimiento de los productos																
14	Negociación / Habilidad Comercial																

Ilustración 25 - Planilla de Evaluación de Competencias

Fuente: Elaboración propia.

6.3 RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa.

Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicio de valor.

Todas las competencias se pueden desarrollar, es decir pasar de un nivel menor a otro mayor.

Se evaluó a cada uno de los Representantes Técnicos de manera individual, marcando en la tabla el nivel alcanzado hasta el momento.



	Competencias	RT 1			
		A	B	C	D
1	Adaptabilidad al cambio		■		
2	Innovación		■		
3	Pensamiento estratégico			■	
4	Orientación al cliente		■		
5	Calidad del trabajo		■		
6	Habilidad analítica			■	
7	Comunicación			■	
8	Presentación de soluciones comerciales		■		
9	Resolución de problemas comerciales			■	
10	Capacidad de planificación y de organización			■	
11	Conocimiento de la industria y el mercado			■	
12	Orientación a los resultados			■	
13	Profundidad en el conocimiento de los productos			■	
14	Negociación / Habilidad Comercial		■		

Ilustración 26 - Evaluación de Competencias RT1

	Competencias	RT 2			
		A	B	C	D
1	Adaptabilidad al cambio			■	
2	Innovación		■		
3	Pensamiento estratégico			■	
4	Orientación al cliente		■		
5	Calidad del trabajo	■			
6	Habilidad analítica				■
7	Comunicación			■	
8	Presentación de soluciones comerciales		■		
9	Resolución de problemas comerciales		■		
10	Capacidad de planificación y de organización				■
11	Conocimiento de la industria y el mercado			■	
12	Orientación a los resultados			■	
13	Profundidad en el conocimiento de los productos	■			
14	Negociación / Habilidad Comercial		■		

Ilustración 27 - Evaluación de Competencias RT2



	Competencias	RT 3			
		A	B	C	D
1	Adaptabilidad al cambio		■		
2	Innovación			■	
3	Pensamiento estratégico				■
4	Orientación al cliente			■	
5	Calidad del trabajo		■		
6	Habilidad analítica			■	
7	Comunicación			■	
8	Presentación de soluciones comerciales		■		
9	Resolución de problemas comerciales			■	
10	Capacidad de planificación y de organización				■
11	Conocimiento de la industria y el mercado			■	
12	Orientación a los resultados			■	
13	Profundidad en el conocimiento de los productos				■
14	Negociación / Habilidad Comercial			■	

Ilustración 28 - Evaluación de Competencias RT3

	Competencias	RT 4			
		A	B	C	D
1	Adaptabilidad al cambio			■	
2	Innovación		■		
3	Pensamiento estratégico			■	
4	Orientación al cliente			■	
5	Calidad del trabajo		■		
6	Habilidad analítica				■
7	Comunicación				■
8	Presentación de soluciones comerciales		■		
9	Resolución de problemas comerciales			■	
10	Capacidad de planificación y de organización			■	
11	Conocimiento de la industria y el mercado			■	
12	Orientación a los resultados				■
13	Profundidad en el conocimiento de los productos			■	
14	Negociación / Habilidad Comercial		■		

Ilustración 29 - Evaluación de Competencias RT4

Ya se recopiló la información de la evaluación de las competencias de cada uno de los Representantes Técnicos a continuación analizaremos el Mapa de Competencias.



6.4 MAPA DE COMPETENCIA.

Definidas las competencias claves para la posición, podemos obtener un mapa de competencias y ubicar en él los resultados individuales o grupales.

El mapa de capacidades consta de dos ejes: Resultados (horizontal) y potencial (vertical). Permite una primera evaluación de los RT en nueve casillas. El color asignado en esta matriz visualiza el grado de madurez de las personas. El objetivo de esta herramienta es poder identificar las competencias que se desea desarrollar para que pueda cambiar de casillero en la matriz.



Ilustración 30 - Formato Mapa de Competencias

Fuente: Elaboración propia.

Comenzaremos por analizar el Mapa de Competencia de manera grupal. Para poder interpretar el nivel alcanzado hasta el momentos de cada uno de los RT.



Teniendo en cuenta los resultados obtenidos hasta el momento y el potencial por la cual fueron evaluados, podemos observar cómo se posicionan los RT en el Mapa.

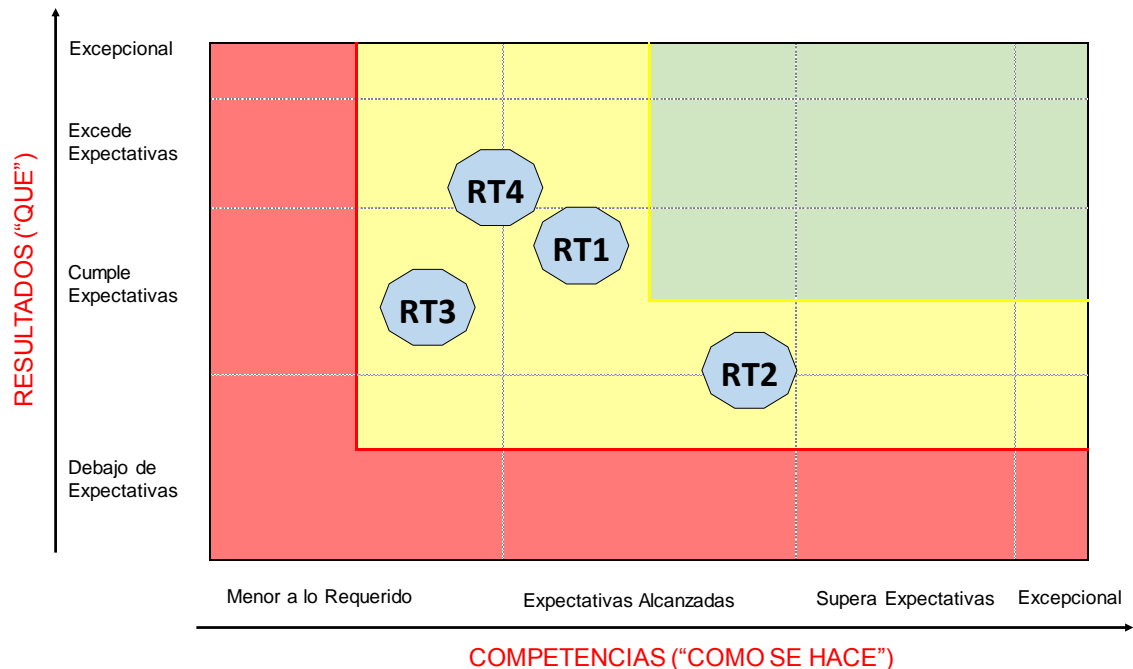


Ilustración 31 - Mapa de competencias de los RT

Fuente: Elaboración propia.

Los cuatro RT aparecen en el cuadrante medio, siendo los RT 1 y RT2 con mejor resultados, a pesar a que este último está cercano a cumplir con las expectativas de resultados y el otro supera en resultados.

El RT3 es sobre el cual más se debería trabajar para acercarlo a la media del resto y tratar de superar, para pasar al cuadrante óptimo. Esto se puede deber a que esta persona ingreso recientemente a la compañía.

Ya pudimos observar cómo están posicionados en el Mapa de manera Grupal. Ahora los analizaremos de manera individual para poder identificar sobre cuál de las competencias es necesario comenzar a trabajar y desarrollar.

Para ello se le dio una puntuación a cada de una de las competencias, siendo las de valor mal alto las más importante para cumplir con la función.



Se ubicó en cada cuadrante el número de la competencia que se evaluó, para poder observar el posicionamiento de las mismas. De esta forma vamos a poder elegir sobre que competencia deberíamos trabajar.

En el mapa de competencia que se muestra a continuación refleja la evaluación del RT1, en donde se puede observar que 5 (cinco) competencias están cercanas a alcanzar el cuadrante verde y 9 (nueve) competencias se encuentran en el cuadrante inferior. Sobre estas vamos a elegir 4 (cuatro) competencias para trabajar en el próximo año, dejando el resto para el próximo periodo.

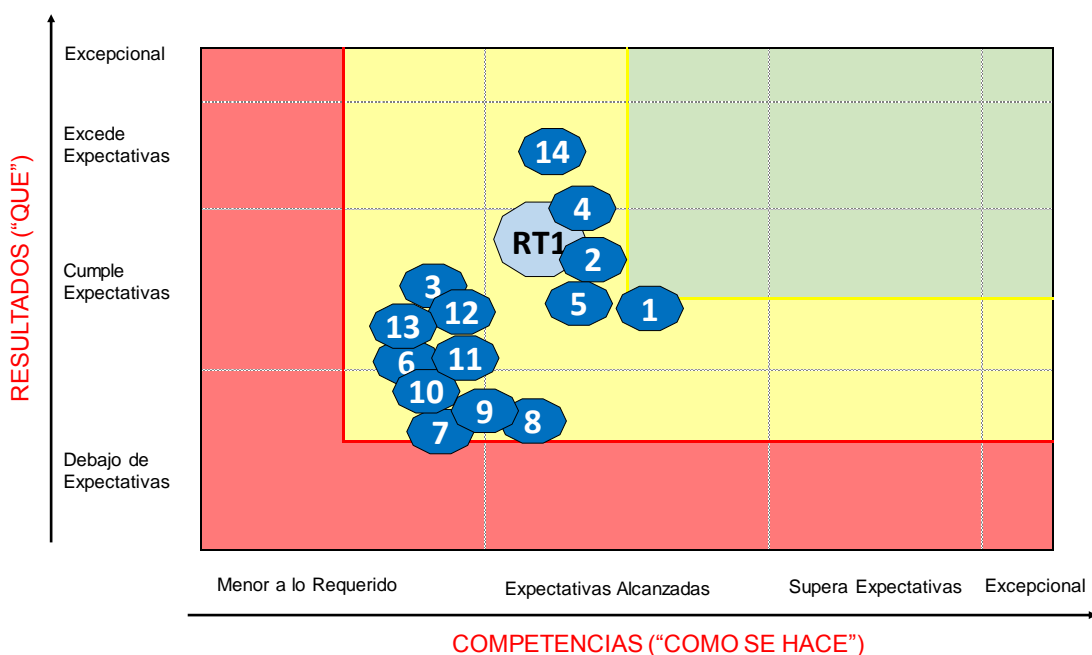


Ilustración 32 - Mapa de competencias RT1

En el mapa de competencia del RT2, en donde se puede observar que 2 (dos) competencias se encuentran el cuadrante verde y otras 3 (tres) están cercanas a alcanzar a este último cuadrante. Se destacan 5 (cinco) competencias se encuentran en el cuadrante inferior. Sobre estas vamos a elegir 4 (cuatro) competencias para trabajar en el próximo año, dejando el resto para el próximo periodo.

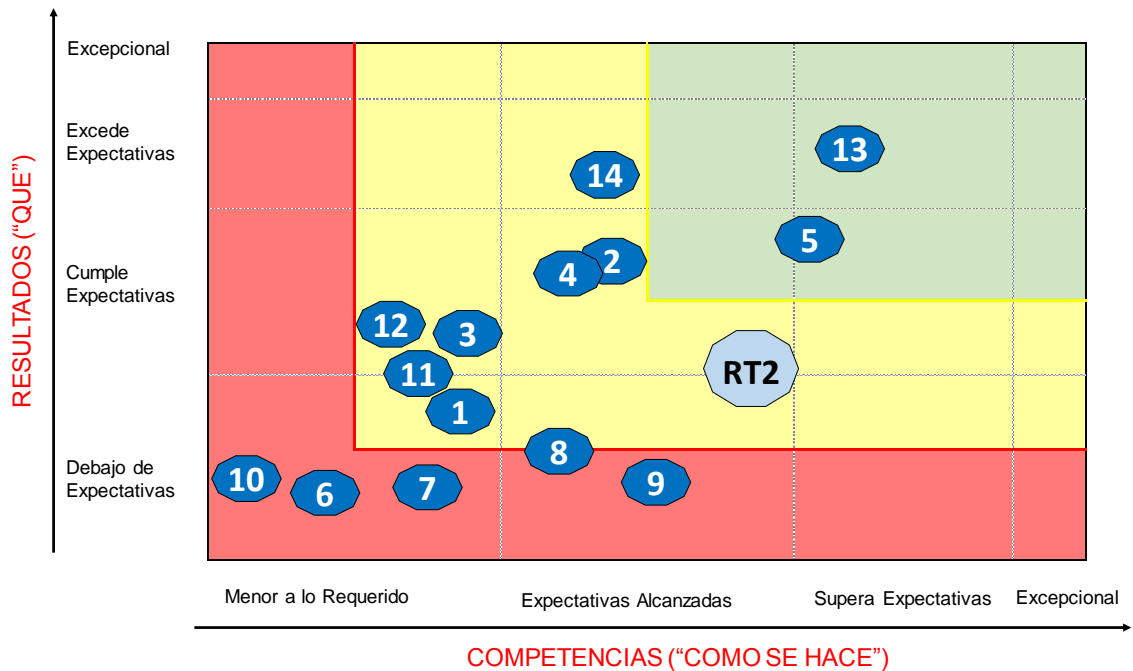


Ilustración 33 - Mapa de competencias RT2

En el mapa de competencia del RT3, en donde se puede observar que 2 (dos) competencias se encuentran cercano a alcanzar el cuadrante verde. Mientras que el resto se encuentran en la parte inferior del mapa de competencias. Se destacan 6 (seis)

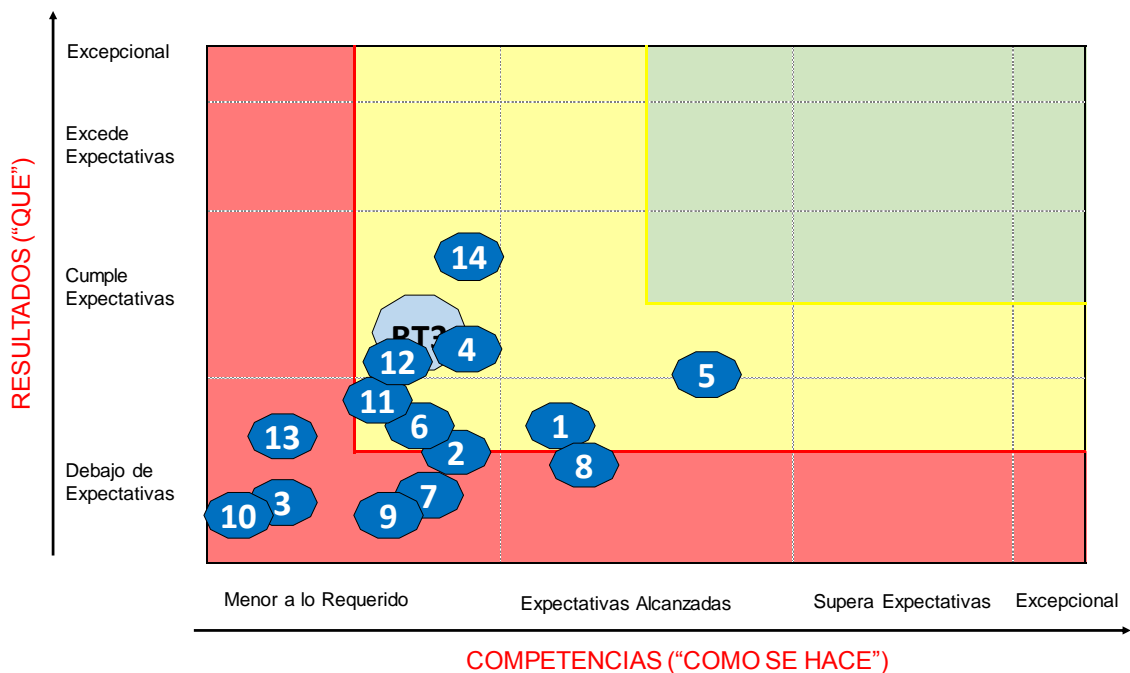


Ilustración 34 - Mapa de competencias RT3



competencias se encuentran en el cuadrante rojo. Sobre estas vamos a elegir 4 (cuatro) competencias para trabajar en el próximo año, dejando el resto para el próximo periodo.

En el último mapa de competencia analizado que corresponde al RT4, en donde se puede observar que 1 (una) competencias se encuentran cercano a alcanzar el cuadrante verde. Mientras que el resto se encuentran en la parte inferior del mapa de competencias. Se destacan 7 (siete) competencias se encuentran en el cuadrante rojo. Sobre estas vamos a elegir 4 (cuatro) competencias para trabajar en el próximo año, dejando el resto para el próximo periodo.

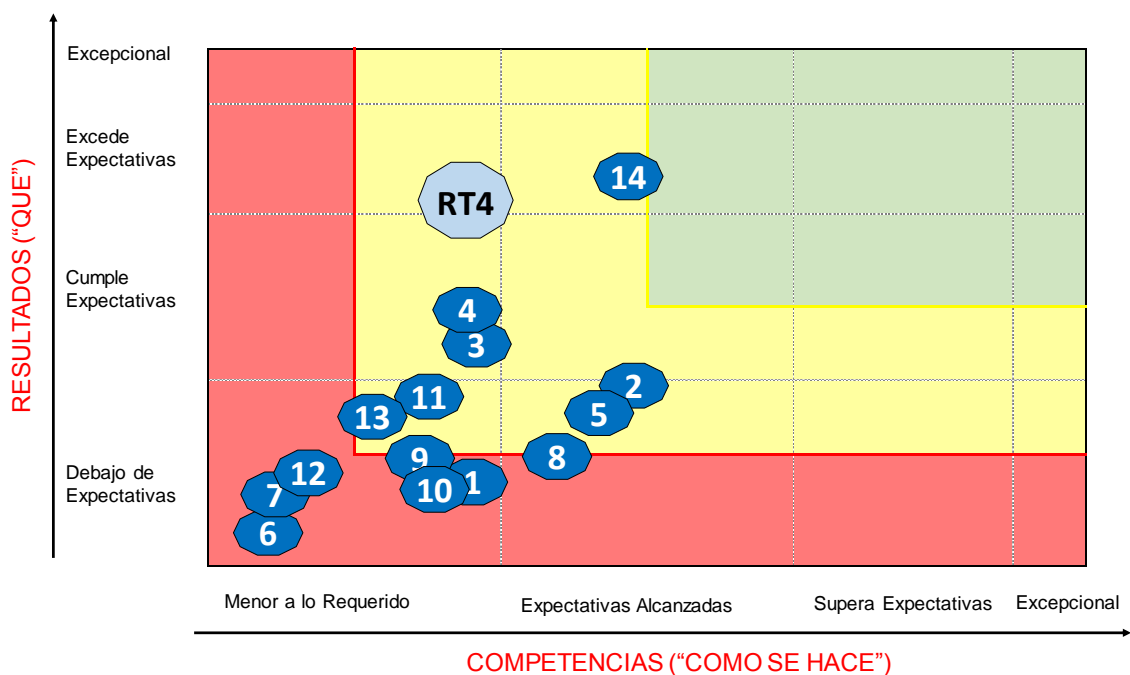


Ilustración 35 - Mapa de competencias RT4

En todos los casos analizados se recomienda presentar los resultados del mapa de competencias al evaluado. Explicarle de qué manera se llegó a estos resultados y conjunto poder analizar los planes de acción que vamos a seleccionar para desarrollar estas competencias para poder llevarlas al cuadrante superior. A estas herramientas para los planes de acción lo desarrollaremos en el próximo capítulo.



XIII. CAPITULO 7 – CASO ESTUDIO: DESARROLLO DE LOS PLANES DE ACCIÓN.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.³⁹

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a tener en cuenta:

- **Transmisión de información:** el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. La información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.
- **Desarrollo de habilidades:** referido a las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
- **Desarrollo o modificación de actitudes:** se busca la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en positivas, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.
- **Desarrollo de conceptos:** la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de

³⁹ Campbell, J.P., "Personnel training and development", Annual Review of Psychology, 1971 565



generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

El entrenamiento y la capacitación en competencias ofrecen diferentes aproximaciones. Las acciones para el desarrollo de las competencias se basan en la sumatoria de los siguientes componentes:

- Codesarrollo: un curso formal sobre la competencia a desarrollar, idealmente de tipo muy práctico.
- El entrenamiento derivado del propio desempeño en un puesto: los resultados de las evaluaciones, los comentarios diarios de los superiores y las indicaciones cotidianas del trabajo sirven como retroalimentación para el desarrollo de las competencias.
- El autodesarrollo, que será, en definitiva, la base para el desarrollo de competencias.

7.1 HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS

Para poder desarrollar cada competencia, detallaremos algunas acciones y recursos para su mejora:

- Claves para el autodesarrollo: Son acciones que permiten mejorar el desempeño de quienes las pongan en práctica.
- Guías de coaching: Para que los niveles de conducción puedan orientar y guiar a los integrantes del equipo de trabajo hacia la mejora del desempeño.
- Fuentes de autoaprendizaje: Es bibliografía sugerida para incorporar conocimientos y mejorar la competencia.
- Sitios de internet: Son portales o sitios en internet que ofrecen contenidos relacionados con la competencia.
- Otras fuentes: Son películas o lecturas en las que se pueden encontrar ejemplos de los descriptores de la competencia.

A continuación detallaremos las acciones para desarrollar algunas de las competencias con las cuales fueron evaluados los Representantes Técnicos:



Competencia N° 2 “Innovación”:

Claves para el autodesarrollo:

- Desafíese a utilizar pensamiento lateral para encontrar ideas novedosas o soluciones difíciles de generar de una manera lineal.
- Antes de proponer una mejora en los procesos de trabajo haga un análisis de costo-beneficio respecto de su implementación.
- Preséntele a su jefe ideas o iniciativas que considere conveniente aplicar o implementar.

Guías de coaching:

- Brinde oportunidades a sus colaboradores para que puedan mejorar métodos, sistemas o procesos.
- Habilite ámbitos formales apropiados y tiempos necesarios para que sus colaboradores puedan generar nuevas ideas o exponer sus opiniones.
- Proponga a su equipo que realice un análisis costo-beneficio entre mantener los procesos existentes vs implementar las mejoras que proponen. Luego ayúdelos a reflexionar para la toma de decisiones.
- Dedique tiempo a sus colaboradores para explicarles que la nueva implementación agregará valor al negocio y así minimizar las resistencias.

Fuentes de autoaprendizaje:

- “El pensamiento lateral” – Edward De Bono – Ed. Paidós
- “Seis sombreros para pensar” - Edward De Bono – Ed. Paidós
- “Las diez caras de la innovación” – Tom Kelley – Ed. Paidós
- “Pasión por innovar” – Franc Ponti – Ed. Norma
- “Winning through innovation” – Michael Tushman – HBP books



Sitios de internet:

- www.fastcompny.com (Inglés)
- www.franklincovey.com (Español)
- www.intermanagers.com (Español – Portugués)

Otras fuentes:

- Yo, Robot: Rodney se encontraba en una exposición de la compañía Bigweld, deslumbrado con la tecnología que estaba viendo. Rodney aprende cómo se hacen los inventos (a través de lluvia de ideas, y de ver una necesidad y satisfacerla).
- La red social: La red social relata el momento de la invención de Facebook, una de las ideas más originales del siglo, a través de las perspectivas de los jóvenes innovadores que desarrollaron un fenómeno social sin precedentes.

Competencia N° 4 “Orientación al Cliente”:

Claves para el autodesarrollo:

- Lleve un registro de los compromisos que ha establecido con el cliente y revise periódicamente el estado de avance de cada uno de ellos.
- Releve periódicamente la satisfacción del cliente y establezca acciones de mejora cuando sea necesario.
- Póngase en el lugar del cliente para detectar futuras necesidades y realice propuestas de servicios y productos de manera proactiva.

Guías de coaching:

- Concientice a su equipo acerca de la importancia de mantener siempre satisfechos a los clientes.
- Haga reuniones con su equipo para compartir experiencias y hallar soluciones que satisfagan las necesidades de los clientes.



- Incluya a sus colaboradores en las reuniones donde se analizan las expectativas futuras de los clientes y se plantan nuevas estrategias de atracción y retención de clientes.
- Brinde a su equipo información y colaboración para establecer un buen equilibrio entre las necesidades del cliente, los recursos disponibles y los objetivos a alcanzar.

Fuentes de autoaprendizaje:

- “Posicionamiento” – Al Ries y Jack Trout – Ed. McGraw Hill
- “Abraze a sus clientes” - Jack Mitchell – Ed. Norma
- “Un buen servicio ya no basta” – Keonard Berry – Ed. Norma
- “Marketing de relaciones” – Regis McKenna – Ed. Paidós
- “La excelencia en el servicio al cliente” - Karl Albrecht - Ed. Paidós

Sitios de internet:

- www.gestiopolis.com (Español)
- www.materiabiz.com (Español)
- www.intermanagers.com (Español – Portugués)

Otras fuentes:

- Patch Adams: Patch y Truman están en una ronda de guardia junto a un doctor de mayor experiencia. El doctor insiste en hablar en tercera persona acerca del paciente cada vez que Patch pregunta su nombre. Una vez que el doctor finalmente le indica el nombre, el paciente sonríe de oreja a oreja.
- Amelie: Amelie decide volcarse hacia los demás para crearles felicidad en sus vidas. De esta forma, inventa toda clase de estrategias de lo más originales y conmovedoras para intervenir, sin que se den cuenta, en la existencia de varias personas de su entorno.



Competencia N° 7 “Comunicación”:

Claves para el autodesarrollo:

- Chequee haber comprendido claramente las inquietudes, ideas y comentarios que le transmiten.
- Preste atención a las reacciones no verbales o gestuales en sus interlocutores para analizar los efectos que produce aquello que está comunicando.
- Utilice canales de comunicación formal (reuniones, carteleras, emails, etc.) para transmitir información relevante que no desea que se distorsione

Guías de coaching:

- Reúna periódicamente a su equipo para asignar tareas y compartir las principales novedades y avances en sus trabajos, de manera que todos puedan saber en qué está participando el otro.
- Incentive a sus colaboradores para que opinen, genere un clima de confianza y utilice la técnica de preguntas abiertas.
- Invite a su colaborador a que realice presentaciones a sus pares sobre un tema que conozca en profundidad y bríndele feedback sobre su desempeño cuando haya finalizado.

Fuentes de autoaprendizaje:

- “Inteligencia emocional en la empresa” – Daniel Goleman – Ed. Vergara
- “La comunicación incomunicada” Herrero Mitjans - Ed. Temas
- “¿Por qué no lo dijo antes?” – R. Heyman – Ed. Gránica
- “Hablar en público” – Luis Puchol – Ed. Diaz de Santos

Sitios de internet:

- www.ntl.org (Ingles)
- www.materiabiz.com (Español)



- www.intermanagers.com (Español – Portugués)

Otras fuentes:

- Patch Adams: Patch y Truman están en una ronda de guardia junto a un doctor de mayor experiencia. El doctor insiste en hablar en tercera persona acerca del paciente cada vez que Patch pregunta su nombre. Una vez que finalmente el doctor le indica el nombre, el paciente sonrío de oreja a oreja.

Competencia N° 10 “Capacidad de planificación y de organización”:

Claves para el autodesarrollo:

- Fije las prioridades y defina cronogramas analizando los objetivos a alcanzar, los plazos a cumplir y los recursos disponibles.
- Establezca etapas de control para cada tarea que realiza, considerando acciones de contingencia frente a los posibles desvíos que puedan presentarse.

Guías de coaching:

- Comparta con su equipo la información que considere relevante, para que sus colaboradores planifiquen sus propias tareas.
- Analice junto a los integrantes de su equipo los procesos de trabajo e identifiquen etapas, recursos, responsables, plazos y sistemas de control.
- Aliente a los integrantes de su equipo a que prevean incumplimientos y desvíos, y desarrollen planes y acciones de contingencia.

Fuentes de autoaprendizaje:

- “Primero, lo primero” – Covey, Stephen – Ed. Paidós
- “La gerencia integral” – Sallenave, Jean Paul – Ed. Norma
- “La meta” – Goldratt, Eliyahu – Ed. Gránica
- “Project Management” – Brojt, David – Ed. Gránica



- “Dirección y gestión de proyectos” – Alberto Domingo Ajenjo – Alfaomega Grupo Editor
- “Cadena crítica” - Eliyahu Goldratt – Ed. Díaz de Santos

Sitios de internet:

- www.pmi.org (Español)
- www.franklincovey.com (Español)
- www.intermanagers.com (Español – Portugués)

Otras fuentes:

- De la tierra a la luna: La historia acerca de las misiones Apolo y los cambios en la planificación para alcanzar metas que se modificaban para responder a necesidades tecnológicas y políticas, manteniendo los estándares de calidad y seguridad durante el proyecto en su totalidad.
- La Meta: Alex Rogo, administra una planta de producción en donde todo está retrasado y es informado que tiene tres meses para que sus operaciones sean exitosas. Su amigo lejano Jonah lo ayuda a resolver los problemas de su compañía, a través del rol de los cuellos de botella dentro de un proceso de manufactura. Lo ayuda a identificarlos y de ese modo controlar y medir el flujo de materiales.

Competencia N° 12 “Orientación a los Resultados”:

Claves para el autodesarrollo:

- Escriba objetivos de manera específica, medibles, alcanzables, ambiciosos, relevantes y con un plazo definido.
- Desarrolle indicadores para medir su gestión en términos de eficiencia y/o productividad.
- Conozca cuáles son los principales objetivos de la Organización y asegure que sus objetivos estén alineados y agreguen valor a los mismos

Guías de coaching:



- Al finalizar un proyecto analice que pudo haberse hecho mejor y replantee los objetivos en base a esta experiencia.
- Genere un plan de acción para el logro de los objetivos del equipo y asigne roles a los miembros en función de éstos.
- Reúnase con su equipo para analizar situaciones adversas y transmitir experiencias y conductas exitosas que contribuyan a la superación de obstáculos.
- Solicite a sus colaboradores que elaboren un plan de acción específico para el cumplimiento de un objetivo determinado.

Fuentes de autoaprendizaje:

- “Desde la adversidad” – Santiago Álvarez de Mon – Ed. Pearson
- “Primero lo primero” – Stephen Covey – Ed. Paidós
- “Mejoramiento de los procesos de la empresa” – James Harrington – Ed. McGraw Hill
- “Drive” – Daniel Pink – Ed. Riverhead
- “Lecciones de liderazgo: las 10 estrategias de Shackleton en su gran expedición antártica” – Dennis Perkins – Ed. Desnivel
- “Winning” – Jack Welch – Ed. Vergara

Sitios de internet:

- www.degerencia.com (Español)
- www.materiabiz.com (Español)
- www.intermanagers.com (Español – Portugués)

Otras fuentes:

- Tras la línea enemiga: El Almirante Reigart le consulta a Burnett porqué renuncia a la marina teniendo tanto potencial. Burnett le contesta que está



cansado de las misiones de “práctica”. El Almirante le habla acerca la importancia de la preparación para la guerra.

- Náufrago: Varado en la isla, Chuck descubre cocos e intenta abrirlos para beber su contenido. Primero forcejea, pero después de varios intentos, a fuerza de prueba y error, perfecciona su técnica para abrirlos.
- En busca de la felicidad: Chris y su hijo Christopher están jugando al básquet. El hijo le comenta que quiere ser jugador profesional y el padre le dice que si heredó su poca habilidad, no lo va a conseguir nunca. Christopher lanza el balón enfurecido, el padre reconoce que estuvo mal con lo que dijo y anima a su hijo a que no deje que otros decidan sus sueños y su futuro.
- Éxito a cualquier precio: El ejecutivo Blake se dirige a la oficina para motivar a un grupo de viejos vendedores con el fin de alentarlos a cerrar tratos y enseñarles el ABC de las ventas.

Competencia N° 14 “Negociación / Habilidad Comercial”:

Claves para el autodesarrollo:

- Trate siempre de conciliar, busque el beneficio mutuo.
- Durante una negociación, haga el ejercicio de ponerse en el lugar del otro para poder determinar cuáles son sus objetivos, intereses, estrategias, etc.
- Cuando una idea o propuesta que usted ha formulado no es aceptada, pregunte las causas de ese rechazo y si es posible, a partir de esas causas, reformule su mensaje.
- Observe y escuche atentamente a la otra parte para poder adoptar diferentes roles y posturas en beneficio de la negociación

Guías de coaching:

- Invite a un colaborador a participar de un proceso de negociación y bríndele feedback oportuno, detallado, objetivo y sincero sobre cómo se ha desempeñado en el rol.



- Explique a sus colaboradores la importancia de cuidar tanto el proceso como el resultado en una negociación.
- Muestre los beneficios de conseguir acuerdos “ganar-ganar”.
- Reúnase con sus colaboradores para analizar las negociaciones en las que no se obtuvieron acuerdos beneficiosos, para identificar los aspectos de mejora.

Fuentes de autoaprendizaje:

- “Si... ¡De acuerdo!” – Roger Fischer y William Ury – Ed. Norma
- “Negociación” – Douglas Stone – Ed. Norma
- “¡Supere el no!” – William Ury – Ed. Norma
- “Las emociones en la negociación” - Roger Fisher – Ed. Gránica
- “Negociación tridimensional” – David Lax - Ed. Gránica
- “El arte de la negociación posicional” – Roberto Luchi, Alejandro Zamprile, Nicolás

Sitios de internet:

- www.pon.harvard.edu (Inglés)
- www.materiabiz.com (Español)
- www.intermanagers.com (Español – Portugués)

Otras fuentes:

- Con honores: Monty invita a Simon a participar en una clase del profesor Pitkannan acerca de la Constitución Americana. Mientras los amigos hablaban en el medio de la clase, el profesor le hace una pregunta a Simon, y comienza un apasionado debate acerca de la Constitución.
- El plan perfecto: Los detectives Keith Frazier y Bill Mitchell reciben la orden de entablar negociaciones con el líder de los atracadores, Dalton Russell, y conseguir la liberación de los rehenes.



- El negociador: Danny Roman, experto en mediación debe demostrar su inocencia y averiguar quién está detrás de esta peligrosa conspiración. Enfrentado a él se encuentra el respetado y metódico negociador Chris Sabian.

Estas son algunas de las herramientas que se pueden utilizar para desarrollar las competencias de los Representantes Técnicos.

Por supuesto que se pueden agregar otras acciones que estimulen a capacitar las competencias y lograr llevarla al nivel máximo de desempeño.

Para evaluar el desempeño por competencias se observan las conductas de las personas. Lo interesante es evaluar cómo se comportó, no si sabe o no sabe hacer la tarea, sino cómo la ha realizado. Este concepto elimina o reduce los valores subjetivos.

XIV. CAPITULO 8 – CONCLUSIONES.

En el desarrollo de cada capítulo fuimos conociendo ¿Qué son las Competencias?, características y como se clasifican. Nos permitió conocer el significado de las competencias. Tomado como un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debemos poner en práctica para alcanzar un nivel de desempeño exitoso y lograr los resultados que nos proponemos.

Las Competencias representan el cómo debemos trabajar, actuar y comportarnos. Mientras que los Objetivos representan el qué debemos alcanzar y lograr.

Para cada uno de nosotros, la competencia nos sirve como guía de nuestro comportamiento, especificando cómo debemos trabajar y actuar. Orientan nuestro autoanálisis, dándonos un marco para revisar y generar una opinión sobre nuestro desempeño. Nos permiten descubrir acciones de mejora para incrementar nuestro nivel de desempeño y capacidad profesional.

Mientras que para la empresa las competencias, establecen un estándar de desempeño compartido por todos los integrantes de la compañía y clarifican las expectativas del negocio. Haciendo transparente el significado de la cultura organizacional, ya que expresan de manera clara “como se hacen las cosas”. Permiten alinear bajo un eje común las herramientas de gestión de recursos humanos.



Determinamos los pasos de implementación de un Sistema de Gestión por Competencias. Identificamos y definimos el Perfil del Puesto de un RT, esto nos permitió conocer las características de las competencias específicas de la posición.

Comparamos y analizamos el criterio de la evaluación del compromiso de desempeño actual de la empresa.

Con toda esta información se seleccionó 14 competencias que se pueden adecuar mejor a la posición de los RT.

Para facilitar la comprensión del modelo la ordenamos en 5 dimensiones, agregando una sexta dimensión que comprenden las competencias genéricas actuales de la empresa.

Este trabajo práctico me permitió poder valorizar las capacidades, habilidades y atributos de los Representantes Técnicos. Definiendo las competencias claves del puesto, en función de la estrategia de la empresa.

Todas estas etapas me ayudaron a cumplir con el objetivo de este trabajo final que es “Realizar el Mapa de competencias de los Representantes Técnicos, como herramienta de Evaluación de Desempeño”.

Se analizó la información que arrojó la evaluación de competencias. Se determinó las competencias a trabajar en el próximo periodo de Compromiso de Desempeño. Como así también se planteó algunas acciones y recursos como herramienta para el desarrollo de las competencias seleccionadas.

- Claves para el autodesarrollo.
- Guías de coaching.
- Fuentes de autoaprendizaje.
- Sitios de internet.
- Otras fuentes.

Este trabajo final se puede aplicar en otros procesos claves de la Gestión de los Recursos Humanos, tomando como referencia las competencias de los individuos, como:

- Reclutamiento y selección de personal.



- Plan de carrera profesional interno de la compañía.
- Capacitación y entrenamiento.
- Compensación e Incentivos.
- Identificación del Talentos.

Podemos observar en el siguiente grafico las herramientas que se pueden vincular al análisis de competencias.



Ilustración 36 - Procesos claves de la Gestión de los Recursos Humanos

Fuente: Fundación Arcor. Proceso de Evaluación de Desempeño

Cabe destacar, que durante la realización de este trabajo final. La empresa decidió analizar nuevamente las competencias de los Representantes Técnicos, por lo que este trabajo puede ayudar para la selección de las nuevas competencias.



Bibliografía

Aguilera Robollo F. y Reyes Madrid J.; “Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)” 1996

Alles, Martha (2008) “Desarrollo del talento humano basado en competencias”. Ediciones Granica. Buenos Aires. República Argentina.

Alles, Martha (2012) “Dirección estratégica de recursos humanos”. Ediciones Granica. Buenos Aires. República Argentina.

Alles, Martha (2009). “Diccionario de Competencias Laborales”. Nuevo Enfoque. Tomo I. Ediciones Granica. Buenos Aires. República Argentina

Boyatzis R, “The Competent Manager”, John Wiley & Sons, 1982

Chruden, J. Herbert y Arthur W. Sherman Jr., “Personal management” 1987

David McClelland. “Estudio de la Motivación Humana” Narcea 1989

Drucker P. “Administración para el Futuro” Ed. Gestión y Empresa

Fundación Chile “Competencias laborales para Chile” Memorias 1999 – 2004

Gary S. Becker. “El capital Humano” Alianza Editorial 1984

Gramigna, Maria Rita. “Gestión por Competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas” 2005

Hernan Araneda “Gestión de los recursos humanos por competencias”

Hooghiemstra T. “Las Competencias: Clave para Gestión integrada de Recursos Humanos” 1996

Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizaciones” Mc Graw Hill 2007

Jose Maria Saracho “Un modelo general de Gestión por Competencias” Ril 2005

Leonard Mertens “La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional”



Levy Leboyer. "Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas" 1997

Maigualida Zamora "Orientación Laboral" Omnia, año 11, N°2 mayo-agosto 2005

Merina Ferreira, L.; González Fernández, L.; La Gestión por Competencias y su Impacto sobre el compromiso organizacional.

Perrenoud, Ph. "Construir Competencias desde la escuela" Dolmen Ediciones 2000

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. Comportamiento organizacional. (Decimotercera edición)

Spencer y Spencer "Competence at Work. Models for superior performance" Wiley 1993

Valle Cabrera, R. (2003) "Gestión estratégica de los recursos humanos". Editorial Pearson. Madrid. España.

William B. Werther. "Administración de los Recursos Humanos" McGraw-Hill 2008



ANEXOS

Adaptabilidad al cambio	
Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del extorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.	
A	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.
B	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.
C	Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.
D	Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar

Innovación	
Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.	
A	Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.
B	Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.
C	Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.
D	Aplica/recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área



Pensamiento estratégico	
Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.	
A	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio.
B	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
C	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.
D	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.

Orientación al cliente	
Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes.	
A	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.
B	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
C	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.
D	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.



Orientación a los resultados	
Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	
A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.
B	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
C	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
D	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.

Calidad del trabajo	
Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Demostrar constantemente interés en aprender.	
A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.
B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
C	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
D	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.



Habilidad analítica	
Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos estadísticos.	
A	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
C	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.
D	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

Profundidad en el conocimiento de los productos	
Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.	
A	Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.
B	Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.
C	Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los productos de la competencia.
D	Conoce los productos utilizados habitualmente.



Negociación / Habilidad Comercial	
Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.	
A	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
B	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
C	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.
D	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandolo en las personas que la realizan

Comunicación.	
Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.	
A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
B	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
C	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.
D	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.



Presentación de soluciones comerciales	
Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita identificando las características de la audiencia, adaptando la presentación a sus intereses y formación	
A	Se asegura de que su presentación contenga las respuestas que la audiencia espera escuchar, anticipándose a posibles objeciones. Despierta interés, entusiasmo y credibilidad, y obtiene un firme compromiso de los participantes.
B	Presenta y comunica claramente los aspectos del negocio, centrándose en los aspectos de la propuesta que responden a los objetivos del cliente y resuelven satisfactoriamente sus problemas actuales. Provoca un fuerte impacto e interés por la propuesta.
C	Presenta y comunica claramente el valor que agrega, haciendo hincapié en los beneficios que su propuesta creará en el negocio del cliente. Utiliza adecuadamente estrategias de persuasión.
D	Comunica claramente el negocio mediante una presentación estándar haciendo hincapié en los aspectos positivos de los productos de la compañía. Cuando no tiene una respuesta se compromete a investigar para proporcionarla lo más rápido posible.

Resolución de problemas comerciales.	
Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.	
A	Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa.
B	Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma.
C	Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios.
D	Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente y propone un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.



Capacidad de planificación y de organización	
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	
A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.
B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
C	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

Conocimiento de la industria y el mercado	
Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización.	
A	Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa.
B	Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.
C	Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan, y los productos y servicios que se les ofrecen.
D	Comprende el negocio del cliente. Tiene conocimientos generales del mercado y de la industria. Maneja el lenguaje del cliente y aplica conceptos adecuados.

