

Universidad Andina Simón Bolívar  
Sede Ecuador

Área Dirección de Empresas

Programa de Maestría  
en Dirección de Empresas

Gestión de Recursos Humanos por Competencias para  
Industrias Gráficas

Marcelo Bueno Aldás

2003

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la Universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la Universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Marcelo Bueno Aldás.

Quito, 30 de junio del 2003

Universidad Andina Simón Bolívar  
Sede Ecuador

Área Dirección de Empresas

Programa de Maestría  
en Dirección de Empresas

Gestión de Recursos Humanos por Competencias para  
Industrias Gráficas

Marcelo Bueno Aldás

Tutor: Kléber Mejía Guzmán

Quito, junio del 2003

## RESUMEN

El desarrollo de esta tesis se fundamenta en una visión sistémica sobre la Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Su alcance se orienta hacia la Industria Gráfica de la ciudad de Quito. Su aplicación y desarrollo investigativo se centra en la captación, mantenimiento, capacitación y desarrollo del principal de sus recursos, el capital humano.

El propósito fundamental de este trabajo es el definir un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias que le permita a la Industria Gráfica el logro de sus objetivos estratégicos, para ello:

1. Define las competencias requeridas para los cargos estratégicos de la industria;
2. Desarrolla, a través del enfoque de competencias los componentes básicos del sistema integral de Gestión Humana;
3. Propone una metodología de evaluación del talento humano con miras a su desarrollo;
4. Define un plan integral de desarrollo que permita mantener y potenciar las competencias del Talento Humano.

Esta investigación es una propuesta que pretende establecer un modelo de Gestión que involucre a todos los subsistemas de Recursos Humanos bajo un mismo denominador. Este denominador en la empresa son las competencias de los cargos, y parte de la gestión es promover para que las competencias de las personas se ajusten a esos cargos.

Paralelamente es necesario establecer los mecanismos de aplicabilidad a la propia realidad de cada Industria. En otras palabras se habla de una técnica constructiva participativa que tiene su origen en el conocimiento de los objetivos estratégicos de la Industria Gráfica.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo debo en primer lugar a la Divina Providencia de Nuestro Señor, que ha permitido que mantenga las fuerzas y salud para alcanzar este soñado anhelo.

A mis padres quienes me dieron la vida y desde entonces me han acompañado siempre en cada uno de mis pasos.

A mi esposa Anabella, mis hijos Mary Paz y José Martín que son lo más bello que me ha dado la vida .....

Gracias a todos por creer en mí y por apoyarme hoy y siempre.

Los quiero mucho!!.

# CONTENIDO

Capítulo 1	
1	Marco Conceptual básico sobre Gestión de Recursos Humanos por Competencias 9
1.1.	Gestión de Recursos Humanos en las empresas 9
1.2.	Marco Conceptual Básico sobre Competencias 10
1.2.1.	Antecedentes Históricos 10
1.2.2.	Concepto de Competencias 12
1.2.3.	Clases de Competencias 16
1.3.	Diferencias entre la Gestión de Recursos Humanos Tradicional y Competencias 18
1.4.	Beneficios de la Gestión por Competencias 22
1.4.1.	Por qué es necesario el desarrollo de una Gestión por Competencias? 23
Capítulo 2	
2.1.	Elaboración de Perfiles de Exigencias 28
2.2.	Metodología para levantar Perfiles de Exigencia del cargo 28
2.2.1.	Métodos 31
2.2.2.	Beneficios 31
2.2.3.	Metodología para levantar Competencias por Panel de Expertos 31
2.2.4.	Detección de Competencias corporativas, departamentos y puestos 38
2.3.	Levantamiento de Perfiles de Competencias para la Industria Gráfica 38
2.3.1.	Antecedentes de la Industria Gráfica 38
2.3.2.	Estrategias Organizacionales de la Industria Gráfica 42
2.3.3.	Competencias Organizacionales 47
2.3.4.	Competencias por Departamento 48
2.3.5.	Levantamiento de Competencias de cargos críticos 48
Capítulo 3	
3.1.	Selección por Competencias 49
3.1.1.	La Selección 49
3.1.2.	Problemas comunes en la Selección 53
3.1.3.	La exactitud e imparcialidad del Sistema de Selección por Competencias 57

3.1.4.	Desarrollo de Técnicas para Selección por Competencias en la Industria Gráfica	67
3.2.	Manual de Competencias	88
Capítulo 4		
4.	Evaluación para el Desarrollo en base a Competencias	89
4.1.	Aporte del Sistema de Evaluación en base a Competencias - Diferencias.	89
4.1.1.	El Capital Humano y la Gestión por Competencias	90
4.2.	Mantenga una actitud positiva para el Proceso	92
4.2.1.	Objetivos de esta metodología	93
4.3.	El Modelo de Desarrollo Humano	93
4.3.1.	Razones de Ganancia de la Evaluación para el Desarrollo	95
4.4.	El Proceso de Evaluación para el Desarrollo por Competencias	96
4.4.1.	Las Aptitudes	97
4.4.2.	Las Circunstancias	98
4.4.3.	El Interés y Compromiso Personal	99
4.5.	Etapas del Proceso de Evaluación para el Desarrollo	100
4.5.1.	Etapa I.- Preparación de la Información	101
4.5.2.	Etapa II.- La entrevista de Evaluación	109
4.5.3.	Etapa III.- Seguimiento	116
Capítulo 5		
5.	Capacitación y Desarrollo basado en Competencias	118
5.1.	Detectar necesidades de Entrenamiento	119
5.1.1.	Actividades Esenciales	120
5.1.2.	Conocimientos y Destrezas	121
5.1.3.	Otras Competencias	121
5.2.	Planes de Desarrollo	122
5.3.	Otras formas de Detección de Necesidades	122
5.4.	Formular Objetivos	124
5.5.	Diseñar Programas de Formación	126
5.5.1.	Principios de Diseño	127
5.5.2.	Métodos de Entrenamiento	128
5.5.3.	Competencias y Estrategias de Desarrollo	129

5.5.4. Características del Entorno Laboral	130
5.6. Capacitar y Entrenar	131
5.7. Evaluar la Eficacia del Entrenamiento	131
5.8. Las 4C's de la Capacitación	133
Capítulo 6	
6. Conclusiones y Recomendaciones	134
6.1. Conclusiones	134
6.2. Recomendaciones	136
Referencia Bibliográfica	140
Anexos	141

## CAPITULO 1

### 1. Marco Conceptual básico sobre Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

#### 1.1. Gestión de Recursos Humanos en las Empresas.

*“Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo, sino que primero haz de evocar en las personas el anhelo de mar libre y ancho”.<sup>1</sup>*

La gestión de Recursos Humanos, se refiere a la administración de las personas que conforman una organización y con seguridad estamos hablando de la administración del principal recurso del que disponen las empresas para mantener y mejora los niveles de competitividad en forma real. Desde este punto de vista, es preciso entender que la gestión de Recursos Humanos se constituye en el medio por excelencia para ayudar a la organización en el cumplimiento de sus propósitos.

Las empresas que se preparan para el presente siglo, se desarrollan en características muy particulares, hablan de eficiencias, productividad y competitividad, y sobre todo mencionan la creación de valor de la empresa como su principal objetivo; el talento humano en este caso es el factor determinante que hace que esto sea posible. Sobre esto último se ha forzado un cambio en la gestión de Recursos Humanos, puesto que la simple gestión de personal (salarios, beneficios, evaluación, etc.) ya no es lo más relevante para las empresas, sobre todo ahora que están sumidas en los mercados globales, las nuevas exigencias y las avanzadas tecnologías exigen que el personal, a través de sus competencias profesionales, agreguen valor a los productos y servicios que brinda la empresa y que hace que el cliente nos premie con su preferencia.

---

<sup>1</sup> Antoine de Saint Exupery

## 1.2. Marco Conceptual básico sobre Competencias

### 1.2.1. Antecedentes Históricos

Ante la importancia que hoy se le viene dando al tema y al interés que numerosas organizaciones manifiestan en implementarlo, pareciera que este tema es de reciente aparición, sin embargo su estudio data del año 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era éste un problema de permanente preocupación. Fue entonces cuando se le encomendó a David McClelland, de Hay/McBer Consulting, el estudio de la contratación de jóvenes agentes del servicio exterior de información (FIS).

El estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral. Se tomó como variable fundamental el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, después de un largo periodo de estudio se comprobó que "..... hacerlo bien en el puesto de trabajo" está más ligado a características propias de la persona, a sus competencias, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía, la experiencia y la profesión (estos últimos relativamente creíbles y confiables).

Por otra parte en 1981 en Inglaterra, se empieza a aplicar técnicas de análisis como: (Behavioral Event Interview), "entrevista de incidentes críticos" orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente.

En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo inglés e intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando para ello técnicas activas (simulaciones reales) para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos. Se logra como hecho para destacar la unión entre el departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización con el objeto de apoyarlas en el conocimiento de su gente y así mismo mejorar la eficacia en el desarrollo de sus funciones.

En 1988 se presenta un proyecto, fruto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la Asociación Española de Personal: AEDIPE: Desde entonces se cambia el termino "Habilidades" por "Competencias" y se inicia su difusión con mucho éxito.

En 1996, el economista holandés Leonardo Mertens presenta en la ciudad de Guanajuato una versión preliminar del libro: "Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos" dentro del marco del Seminario Internacional "Formación basada en Competencia Laboral: situación actual y perspectivas".

Mas adelante en el marco de la celebración de los 40 años el SENA<sup>2</sup>, esta entidad pública el libro de Mertens, primera edición en español con el propósito de contribuir a que en Latinoamérica se desarrollen los procesos de reflexión y toma de decisiones alrededor de la implementación de las competencias laborales.

Como podemos ver, esta no es una técnica muy nueva, a pesar de ello, en nuestro país, recién se están dando algunos pasos al respecto; empresa consultoras así

---

<sup>2</sup> SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia, [www.sena.gov.co](http://www.sena.gov.co)

como organismos de capacitación (por ejemplo SWISSCONTAC), están trabajando para que en nuestras organizaciones se empleen estas nuevas técnicas de gestión.

En el extranjero son algunas las organizaciones que desde hace varios años vienen implementando La Gestión por Competencias, lo cual ha permitido que dentro de las áreas de Recursos Humanos se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales. Algunas empresas internacionales que trabajan bajo este enfoque son: Pepsi, Foods & Beverages, American Express, Colgate Palmolive Internacional, Alcatel Internacional, Motorola, Walt Disney, entre muchas otras.

### 1.2.2. Concepto de Competencias

COMPETENCIAS.- Desde el Siglo XV, el verbo "competir" significó "pelear con" generando sustantivos como competencias, competidor y el adjetivo competitivo. En la actualidad han sido varios los estudiosos que han definido, COMPETENCIAS, concepto alrededor del cual encontramos dos enfoques:

#### ENFOQUE AMERICANO:

"Un conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas relacionadas que afectan la mayor parte de un trabajo: que correlacionan con el rendimiento en el trabajo; que pueden ser medidas contra estándares bien aceptados y que pueden ser mejoradas vía entrenamiento y desarrollo"<sup>3</sup>

"Son el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, aptitudes, que tienen las personas y que las predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño"<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Cooper K.C. Efecctive competency moldeling & reporting, New York, American Management Associación, Pág 18, 2000.

<sup>4</sup> Jimenez A &Wyatt, La gestión por competencias, Una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma. En Ordóñez Miguel, Gestión 2000, Barcelona, España, Pág.350, 1997.

Este enfoque se basa fundamentalmente en **causas profundas del comportamiento** como son los conocimientos, aptitudes, rasgos de personalidad, motivos, etc, es decir las causas del rendimiento.

#### **ENFOQUE EUROPEO:**

“Competencia es una capacidad, por cuanto se refiere a lo que la persona es capaz de hacer, no lo que hace siempre en cualquier situación”<sup>5</sup>

“Conjuntos de comportamientos observables que permiten responder eficaz y eficientemente a las exigencias planteadas por un trabajo”<sup>6</sup>

En éste enfoque a su vez se ha tomado mayor énfasis en la descripción de los **comportamientos laborables observables**, es decir el rendimiento laboral.

El propósito de ésta orientación, ha sido elevar los estándares de rendimiento laboral, mediante la identificación de las actividades claves que conducen a resultados de éxito. Este enfoque nació primordialmente con el propósito de capacitar y entrenar en la ejecución de ciertas actividades claves que se denominan **COMPETENCIAS**, es por esto que en ésta perspectiva, las palabras “competencias”, “actividades claves” o “comportamientos de trabajo” son equivalentes.

Los dos enfoques, americano y europeo, tienen semejanza en la relevancia que dan al concepto de competencias relacionándolo con los comportamientos de las personas. La diferencia entre ellos es que los primeros parten de las causas que producen los comportamientos y los segundos lo hacen de los comportamientos observables.

---

<sup>5</sup> Del Pino Agustín, *Empleabilidad y Competencias*, Barcelona, Gestión 2000, Pág 108,1997.

<sup>6</sup>Pereda y Berrocal , *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*, Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces S.A. Pág. 266.1999.

El utilizar cualquiera de estos dos enfoques por separado es limitar su aplicación, puesto que para identificar las causas del comportamiento, es necesario conocer las actividades que se ejecutan y por el contrario, para capacitar en la ejecución de actividades es necesario identificar las destrezas y conocimientos.

Verdaderamente, los dos enfoques no deben ser percibidos como contradictorios, puesto que no destacan distintos aspectos del desempeño laboral, sino por el contrario, los dos aportan, conceptualmente hablando, a un Modelo de Competencias más práctico. De manera gráfica tenemos:

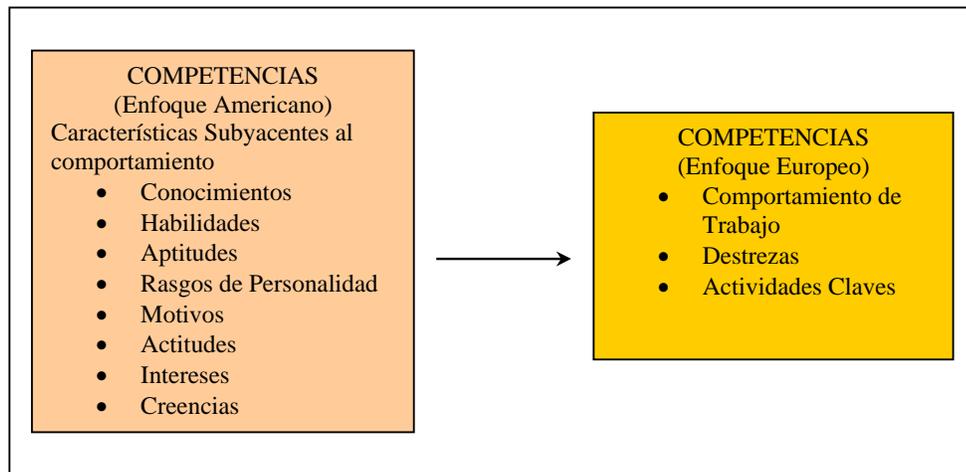


Figura No. 1 Enfoque de Competencias

Considerando que las dos tendencias dan buenas bases para cimentar un concepto más apropiado, es preferible hablar de modelos de competencias o modelo de rendimiento, en lugar de competencias aisladas:

“Un modelo de competencias (o rendimiento) es una hipótesis sobre las características personales necesarias para desempeñar actividades claves según ciertos criterios de eficacia”<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Moreno Jaime, Manual de Administración de Recursos Humanos por competencias, Quito, Pág 20 2001

Desglosando éste concepto se puede decir que las competencias son los conocimientos, actitudes, aptitudes, rasgos de personalidad, motivos, entre otras, las mismas que desempeñadas en el máximo nivel de rendimiento, conducen al logro de resultados de impacto.

Es importante introducir un criterio muy válido dentro de la teoría de competencias, que son las **actividades esenciales o áreas claves de resultados**, que son aquellas que conducen a resultados de impacto, para lo cual es importante mencionar que es una aplicación del Teorema de Pareto aplicado a los puestos de trabajo. En su forma más general el teorema dice: "el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de las causas secundarias generan apenas el 20% de los resultados". La idea es que se identifiquen el 20% de actividades esenciales (causas), que generan el 80% de resultados para la organización.

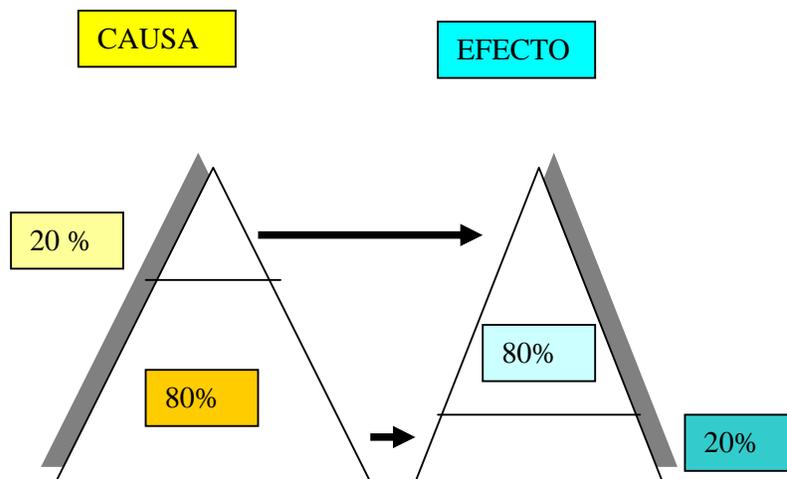


Figura No. 2 Teorema de Pareto

### 1.2.3. Clases de Competencias

Se conocen algunas clasificaciones de COMPETENCIAS, veremos alguna de ellas:

- **DIFERENCIADORAS Y DE UMBRAL:**

**DIFERENCIADORAS.-** Son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, vale decir es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior. El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo.

Las competencias de **UMBRAL** son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias lo que ha caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal, es decir, se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quién lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente.

- **OTRA CLASIFICACIÓN.**

Esta clasificación, hace referencia a cinco aspectos que hacen relación con el desempeño:

- a) Competencias Relacionadas con el **SABER**: conjunto de conocimientos relacionados con el carácter técnico (realización de tareas) y social (orientados a las relaciones interpersonales).
- b) Competencias relacionadas con el **SABER HACER**: habilidades y destrezas innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje. Podemos decir que poco importa que conozca las técnicas e instrumentos, sino que sepa aplicarlos en una situación de trabajo.

- c) Competencias relacionadas con el **SABER ESTAR**: esto se refiere a actitudes. Es decir no es suficiente con que la persona sepa hacerlo y lo haga, es importante que se ajuste a las normas y reglas de la organización.
- d) Competencias relacionadas con el **QUERER HACER**: estamos hablando sobre aspectos motivacionales de la persona, es decir que la persona debe querer llevar a cabo los comportamientos que componen las competencias
- e) Competencias relacionadas con el **PODER HACER**: conjunto de factores relacionados con:
- Desde el punto de vista individual: la capacidad personal (las aptitudes y rasgos personales).
  - Desde el punto de vista situacional: diferentes situaciones que pueden favorecer o no el desempeño de una competencia. Ej. La presencia de un jefe autoritario, la presencia de un grupo presionante, etc.

Conceptualmente hablando, se puede decir que los conocimientos y destrezas son **competencias "duras"**, lo constituyen los requerimientos profesionales y técnicos para ejecutar el trabajo. En cambio las otras competencias (aptitudes, rasgos de personalidad, motivos, actitudes, entre otras), **son competencias "blandas"**, esto es características que se relacionan más con la "disposición" o motivaciones del individuo para ejecutar las tareas, que con su capacidad profesional.

Además tenemos **competencias transversales** como los valores, que son las creencias que atribuyen juicios morales a personas, situaciones o eventos, que guían la conducta ética. Estas competencias no son parte de los perfiles, puesto que están inmersos en el cargo, los valores en sí mismos no conducen a un mejor desempeño, más

bien aseguran la ausencia de las conductas que pueden ser contraproducentes y no éticas.

Se conocen igualmente las **competencias claves de la organización**, también conocidas como competencias esenciales (core-competences), que son aquellas características organizacionales que la hacen inimitable y que aportan ventaja competitiva a la organización.

Para visualizar mejor la importancia de este tipo de competencias, es acertado citar un ejemplo muy conocido:

“Recientemente el Dr. Enrique Ogliastri menciona en su artículo sobre este tema publicado en la revista “Dinero” de Noviembre de 1999, haciendo referencia a las competencias esenciales de la SONY, que la ventaja competitiva de esta empresa no es hacer televisores o equipos electrónicos, sino la capacidad para miniaturizar e integrar tendencias tecnológicas. Es lo que la hace diferente, es su factor clave de éxito.”<sup>8</sup>

### **1.3. Diferencias entre la gestión de Recursos Humanos tradicional y por competencias.**

Las expectativas de las funciones de Recursos Humanos dentro de las organizaciones está cambiando cada día; tradicionalmente la gestión del área de Recursos Humanos, ha sido meramente operativa y funcional, que tenía que ver puntualmente con los subsistemas de selección, capacitación, evaluación y salarios, pero actualmente ésta área, se está delineando cada vez más como un factor estratégico dentro de la organización.

...“Recursos Humanos se ha responsabilizado de actividades transaccionales y administrativas como selección de personal, seguimiento de fichas de empleados, administración de retribuciones y beneficios, y atención a las preocupaciones de los empleados. Hoy, en cambio el papel de Recursos Humanos se está convirtiendo rápidamente en la creación de una organización que añade valor para sus accionistas, clientes y empleados”.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Mery Gallego Franco Gestión humana basada en competencias, Teoría de competencias, Pág. 2, arearh.com Barcelona – 2001.

<sup>9</sup> Margaret Butteris, Reinventando Recursos Humanos, Gestión 2000, Primera Edición, Barcelona, España, 2001

El área de Recursos Humanos, abandona el enfoque tradicional de tipo operativo y evoluciona hacia una nueva concepción como pilar trascendental en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, implementando y desarrollando programas que apoyen el funcionamiento de la empresa, siempre con la visión de generar valor para la organización.

Así pues en el enfoque tradicional, las acciones estaban dirigidas a solucionar los problemas que ya se han planteado, en cambio en el enfoque estratégico, se intenta anticipar a los problemas y dificultades con el fin de evitarlos o minimizarlos, a través de una planificación que permita identificar al personal que va a tener un rendimiento superior, y a las acciones que desarrollen de mejor manera este rendimiento, en consecuencia estamos hablando de **GESTION POR COMPETENCIAS**.

Partiendo de ésta premisa, se debe considerar que la Gestión por Competencias se nutre del plan estratégico, bajo ésta perspectiva sus procesos estarán alineados a la misión y visión de la organización, que será el norte que guiará sus procedimientos.

Otra diferencia básicas que existe entre la gestión tradicional y por Competencias, se centra en el hecho que en la primera, las actividades tradicionales del área de Recursos Humanos, son fines en si mismas, es decir se llevan acabo en forma aislada, cada una tiene un propósito que no logra relacionarse una con otra, cada una alcanza a cumplir propósitos que no siempre agregan valor y en muchos casos no existe relación con los objetivos organizacionales, así por ejemplo el área de capacitación de una organización, tiene como función fundamental el promover y ejecutar programas de capacitación en si mismos, sin obedecer muchas veces a un plan estratégico, lo que no logra definir cuál es el valor agregado para la organización y las personas, tampoco se

determina las guías de gestión que permitan valorar la contribución de la capacitación; pero lo que si es fácil determinar es el costo que esto tiene para la organización, y en muchos casos, es preciso reducir estos programas por no encontrar su beneficio real.

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias, parte del principio que ésta administración debe ser integrada, es decir que todos los subsistemas que la componen trabajen en función del plan estratégico de la Organización. Como lo manifiesta Pereda:

“...., serán los objetivos y planes empresariales los que definirán el marco dentro del cual se va a gestionar los recursos humanos de la organización”<sup>10</sup>

Partiendo de los objetivos estratégicos de la Organización, el área de Recursos Humanos puede definir su plan estratégico a largo, mediano y corto plazo y de ésta forma integrar todos los subsistemas en función de esos objetivos y planes.

Por ejemplo, en el caso de que un objetivo estratégico de la empresa sea incrementar 10% las ventas en un plazo de tres años, considerando la apertura de nuevos locales en la ciudad de Quito dentro de los próximos dos años.

Recursos Humanos dentro de su plan estratégico debe contemplar las competencias que requerirá el personal del área comercial, así mismo determinará la cantidad del personal necesario para “garantizar” el cumplimiento de este objetivo estratégico establecido por la empresa.

---

<sup>10</sup> Santiago Pereda y Francisca Berrocal, Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Centro de Estudios Ramón Areces S.A., Pág.48, Madrid , España, 1999

## SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

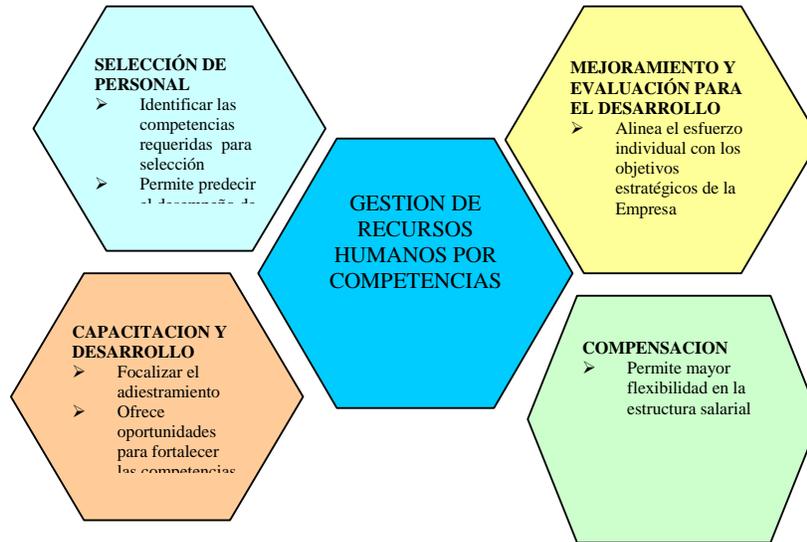


Figura N°. 3 Integración de los Sistemas de Recursos Humanos

En la figura N° 3, se puede observar como el modelo de competencias unifica bajo unos mismos conceptos a los subsistemas tradicionales de Recursos Humanos, haciendo que a lo largo de los procesos que desarrolla la empresa exista el mismo "sistema métrico" que permita el monitoreo y evalúe a las persona frente a los requerimientos del cargo establecidos hacia el futuro. En el ejemplo citado en el párrafo anterior, será muy claro como las competencias descritas en el perfil del cargo y posteriormente identificadas en las personas desde el proceso de selección, aportarán para los programas de capacitación y desarrollo principalmente.

La planeación estratégica constituye un insumo para que el área de Recursos Humanos elabore su propio plan de acción a seguir: por una parte sabe de una manera casi precisa, qué personal debe contratar (basado en los perfiles), cuánto personal va a necesitar y en qué fecha lo hará. Estratégicamente la organización definirá si la selección va a ser interna o externa o si por el contrario se va a desarrollar a alguna persona para los cargos que se presentarán vacantes en el futuro, de ésta forma todas

las acciones y decisiones del área están íntimamente relacionadas entre sí, mediante la definición de los objetivos y la elaboración de un plan.

#### 1.4. Beneficios de la Gestión por competencias



Figura No. 4 Beneficios de la Gestión por Competencias

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella deben moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se

encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor en su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y sentirse reconocido por ello.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa".

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la industria gráfica y vivir intensamente su misión y visión.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la industria; es ahora cuando la industria comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal y profesional capaz de garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la industria y satisfacer al mismo tiempo la expectativas de calidad de vida laboral de los trabajadores.

#### **1.4.1. ¿Por qué es necesario el desarrollo de una gestión por competencias?**

Es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con

una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores RRHH con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

La evolución de los modelos de Recursos Humanos en el último tiempo, se han distinguido por el cambio de concepción del personal, que deja de entenderse como un costo, para pasar a concebirse como un recurso, tal vez el más importante de la organización, ya que gracias a él la empresa lograr alcanzar los objetivos planteados. Es así como, el Capital ha dejado de ser el principal recurso productivo en las organizaciones, pasando a ser el recurso humano el único que puede crear una ventaja competitiva sostenible, gracias a su innovación. La innovación se refiere a cada mínimo aspecto de cómo opera una empresa, desde la estrategia, la administración, el marketing, o los Recursos Humanos. Así por ejemplo, Cisco reinventó sus procesos administrativos vía e-mail. La innovación no es una moda, es una necesidad en el mercado global en el que vivimos. Y la mejor receta es gestionar el principal (y único) activo para innovar: **LA GENTE**.

Debido a estos cambios en la concepción y tratamiento del recurso humano, han surgido, administrativamente hablando varias formas que conjugan el logro de objetivos institucionales con el desarrollo de la gente, talvez una que mejor lo hacer es la GESTION POR COMPETENCIAS.

Dentro de los beneficios de utilizar un enfoque por competencias para administrar al Recurso Humano tenemos:

- **La Gestión por Competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio y aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado.**
- **Definen las conductas de éxito que requiere cada posición** a través de perfiles profesionales que favorecen a la productividad.
- **Facilita el empleo de un dialecto común en toda la empresa.** Es más comprensible para todos los implicados y muestra claramente que se espera de cada uno de ellos, que competencias y que resultados se esperan obtener. Así por ejemplo, al solicitar un curso sobre liderazgo, este deberá estar de acuerdo con las competencias que hay que desarrollar en los participantes.
- **Se orienta a resultados.** Se busca que el personal logre los mejores resultados y que estos estén orientados hacia la consecución de los objetivos planteados por la empresa.
- **El enfoque por competencias se considera como un buen predictor del comportamiento futuro.** Se trata de ligar los comportamientos exitosos del pasado con el futuro, debido a que es muy probable que puedan volver a producirse, En cualquier caso, si eso no ha ocurrido, se deja abierta la posibilidad de que quien no

ha actuado de una manera excelente en el pasado pueda hacerlo con posterioridad; es decir éste enfoque acepta y fomenta la posibilidad de aprender.

- **Posibilita desarrollar a las personas y a los equipos.** Puesto que facilita la identificación de puntos débiles en las personas y los departamentos y permite la intervención de mejoras que garantizan los resultados.

- **Actualmente los sistemas de calidad, están vinculados con la gestión por competencias.** La norma ISO 9001:2000 incorpora el concepto de competencia laboral.

## CAPITULO 2

### 2.1. Elaboración de Perfiles de Exigencia

La planificación constituye un primer peldaño para la gestión de Recursos Humanos, lo que significa que la organización disponga en todo momento y lugar de las personas que precisa y con las competencias adecuadas para poder alcanzar sus objetivos.

Esta planificación, debe ser entendida dentro del marco de gestión integrada, de modo que el proceso a seguir deberá ser el siguiente:

- a. Definir los objetivos estratégicos, es decir las metas que se desean alcanzar, en función de los valores y dentro del marco definido por la misión de la organización.
- b. Elaborar los planes que se prevé para alcanzar los objetivos estratégicos, es decir definir las actividades o funciones claves que se precisa llevar a cabo, para lograr los objetivos de la organización.
- c. Determinar que características deben reunir las personas que ejecutan éstas actividades para lograr los resultados en los plazos fijados, es decir levantar los perfiles de exigencia de los cargos críticos.
- d. Definir el número de personas que se van a requerir para cumplir con los planes.

La planificación de los Recursos Humanos, como hemos visto, se sustenta en la planificación estratégica de la organización y atiende a dos aspectos, uno cuantitativo, esto es el número necesario de personas en función de la carga de trabajo; y otro cualitativo, es decir a las características personales de la gente que conforma la plantilla, a través de los perfiles de exigencia del cargo.

Este proyecto se centrará primordialmente en la planificación cualitativa del Recurso Humano, para lo cual constituye un elemento fundamental la definición de los perfiles de exigencia del puesto, los cuales tienen como objetivo identificar cuáles son las características personales que deben estar

presentes en quien ejecuta el cargo, para asegurar un desempeño sobresaliente; y, poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del negocio.

A diferencia de los perfiles tradicionales, los perfiles de exigencia del puesto basados en competencias, se constituyen en la piedra angular de la Gestión de Recursos Humanos, puesto que tienen una metodología definida, lo que le permite orientar a los cargos hacia el rendimiento superior; esto no ocurre con los perfiles tradicionales, cuyo uso es secundario, sin procesos de construcción, centrados en requisitos mínimos; esto no constituye un aporte para la gestión de Recursos Humanos.

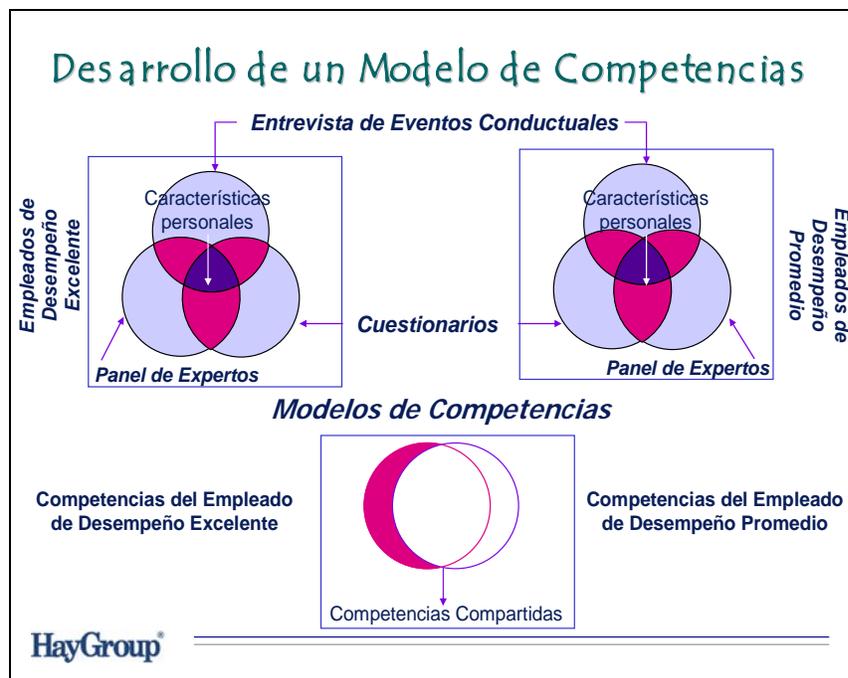


Figura No. 5 Desarrollo de un Modelo de Competencias - A

El desarrollo del Modelo de Competencias se explica a continuación.

## 2.2. Metodología para levantar Perfiles de Exigencia del cargo, basados en competencias;

### 2.2.1. Métodos:

Dentro de la práctica para levantar competencias, existen algunos métodos:

## **1. Entrevistas de Eventos Conductuales (E.E.C.)-**

Es un método cualitativo, orientado a identificar competencias, a través del análisis de la entrevista, donde se pone énfasis en el comportamiento pasado como mejor predictor del éxito futuro.

Las Entrevistas de Eventos Conductuales trata de recoger las conductas eficaces e ineficaces para un puesto de trabajo de una organización concreta.

En primer lugar la organización definirá cual es la persona más sobresaliente en un puesto específico, para luego realizar una entrevista la cual permite que el candidato recuerde experiencias pasadas que fueron importantes para él. El entrevistador preguntará al entrevistado que le describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta. De ésta manera se averigua cómo actuó una persona en el pasado, lo que le motiva y lo que es importante. Una vez terminada la entrevista, se transcribe y se codifica, con el fin de obtener las competencias concretas para esa posición.

## **2. Panel de Expertos:**

El panel de expertos, es otra técnica para poder levantar perfiles de exigencia del puesto, consiste en que una vez establecidos la misión, visión, valores y objetivos estratégicos; el siguiente paso es reunir a una junta de expertos. Esta estará compuesta por expertos del trabajo o rol que comprendan las responsabilidades y competencias claves presentes y futuras, requeridas para conseguir resultados de éxito. Este panel es invitado a un taller, en el cual se levantarán los perfiles de exigencia del puesto.

## **3. Cuestionarios**

Otro método es utilizar cuestionarios de evaluación de competencias, llenados por los directivos, en función a los resultados de sus subordinados directos. El análisis de los resultados revela las competencias necesarias para alcanzar el máximo rendimiento en el trabajo. Además también se

puede pedir a los empleados que puntúen qué competencias son más importantes para su trabajo o rol.

A continuación se detalla las ventajas y desventajas de los métodos mencionados para levantar competencias:

**CUADRO COMPARATIVO**

	E.E.C	PANEL EXPERTOS	CUESTIONARIOS
VENTAJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explora a profundidad las conductas que evidencian las competencias</li> <li>• Enfoca lo que las personas hacen e identifica lo que es más importante para el éxito en el cargo / rol</li> <li>• Reúne información veraz respecto al desempeño real en el cargo / rol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolección rápida y eficiente de datos valiosos</li> <li>• Familiarización con el concepto de competencias e indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploración de lo que es importante para la organización.</li> <li>• Puede abarcar una amplia gama de cargos.</li> <li>• Son factibles de ser aplicados varía veces en diferentes momentos.</li> </ul>
DESVENTAJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere de una técnica especializada para poder realizarla</li> <li>• Requiere mayor cantidad de esfuerzo, tiempo y costos en la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refleja la idiosincrasia de la organización</li> <li>• Omisión de competencias críticas para visualizar la complejidad de la conducta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refuerza mitos organizacionales.</li> <li>• No diferencia las conductas claves del desempeño superior</li> <li>• Puede omitir conductas críticas</li> </ul>

El objetivo general es recoger los datos necesarios para constituir un sistema de Recursos Humanos basado en competencias en el menor tiempo posible. Una vez analizados los diferentes métodos para levantar los perfiles de exigencia del puesto y a través de un análisis de factibilidad de costo beneficio, se concluyó que en el presente estudio se debería utilizar el Taller de Panel de Expertos, por ser un método que más se ajusta a las necesidades de la organización, además de tiempos y costos.

Este método genera los perfiles de exigencia del puesto con mayor rapidez, además se basa en el uso de conceptos y técnicas de vigencia comprobada, encaminada a asegurar la calidad de los resultados. De ésta forma éste método se adapta de mejor manera a las características organizacionales, sin dejar de lado la seriedad metodológica, ni la calidad, dándole mayor rapidez y eficiencia a los resultados.

### **2.2.2. Beneficios:**

Dentro de los principales beneficios que genera éste método se encuentran:

- a. Identifica las tareas esenciales del puesto (criterios de rendimiento superior);
- b. Acelera el proceso de selección;
- c. Proporciona materia prima para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo, así como para el sistema de evaluación y retroalimentación para el desarrollo;
- d. A través de éste método, se levantan las competencias para roles, áreas, departamentos, grupos ocupacionales e incluso para estrategias corporativas;
- e. Utiliza el concepto de "Competencias Integrales", esto es que define tanto los criterios de rendimiento como las características personales necesarias para el mejor desempeño de las tareas;
- f. Plasma la aportación de los miembros de la organización en la gestión por competencias
- g. La Gestión por competencias gana mayor número de adeptos, debido a que los criterios y los perfiles reflejan el punto de vista de los expertos, lo que genera credibilidad y compromiso del personal de la Organización;
- h. Genera el concepto de que la administración de recursos humanos es una actividad compartida por todas las áreas, gracias a que todos tienen el mismo léxico dentro de la organización.

### **2.2.3. Metodología para levantar competencias por Panel de Expertos**

Este método ha sido desarrollado por una firma consultora especializada en desarrollo organizacional y se explica a través de un taller que tiene como finalidad "Obtener la información fundamental para establecer aplicaciones para recursos humanos basado en competencias".

El taller es conducido por especialistas en recursos humanos, quienes ofrecen las guías e instrucciones necesarias para que los expertos proporcionen información sobre los cargos a ser

analizados. Lo ideal es que se formen grupos de tres expertos por cada cargo, puesto que el método está diseñado para utilizar las virtudes del trabajo en equipo.

Los pasos a seguir, son los siguientes:

1. Establecer los criterios de rendimiento de los cargos a analizar;
2. Levantar perfiles de exigencia del cargo;
3. Definir competencias para selección y para capacitación;
4. Revisar la información recolectada.

#### **1. Establecer los criterios de rendimiento de los cargos a analizar.-**

Los expertos deben identificar en primer lugar los criterios de rendimiento.

“Los criterios de rendimiento son definiciones explícitas sobre las actividades que se deben realizar y los resultados de trabajo que se deben lograr en un puesto de trabajo o área funcional, para ser considerada de alto rendimiento. Los criterios de rendimiento son las actividades y los resultados que tienen mayor impacto para la organización.

Los criterios de rendimiento incluyen tanto las acciones (comportamientos) como los resultados de trabajo (productos tangibles), sin embargo, dado que las competencias son los antecedentes del comportamiento laboral, es necesario identificar solamente aquellos criterios de rendimiento de carácter conductual (actividades). Así las actividades esenciales de un puesto de trabajo son los criterios de rendimiento superior”<sup>11</sup>

Por lo anteriormente dicho, las actividades esenciales contribuyen los criterios de rendimiento superior.

Esta parte tiene como objetivo determinar las actividades claves dentro del puesto de trabajo, ello se lo realiza elaborando un formulario al respecto. No todas las actividades de un cargo tienen la misma importancia e impacto para la organización, es por ello que como se había señalado anteriormente, lo que interesa identificar es el 20% de causas esenciales que generan el 80% de resultados de impacto. La intención de esta parte del taller es que los expertos identifiquen ese 20% de actividades críticas, esto se podrá determinar utilizando la gradación para las actividades, tomando en cuenta tres aspectos, que son: Frecuencia (F), Consecuencia de Errores (C) y Dificultad (D), pero se podría utilizar cualquier factor, con la única condición que todos los cargos estudiados lo compartan.

---

<sup>11</sup> Moreno Villegas Jaime, Selección de Personal por Competencias

<b>FRECUENCIA.</b>	Cuál es la periodicidad esperada para ésta actividad;
<b>CONSECUENCIA DE ERRORES.</b>	Qué trascendencia tendrá el incorrecto desempeño de la actividad dentro de la organización;
<b>DIFICULTAD.</b>	Qué tan complicada es la ejecución de la actividad en comparación con las demás actividades analizadas.

#### GRADACION DE LAS ESCALAS

Grado	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	DIFICULTAD
5	Todos los días	Consecuencias muy graves, que puede afectar a toda la organización.	Muy Difícil
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves, que puede afectar a procesos o áreas funcionales de la organización.	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables, que pueden afectar al trabajo de otros	Moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud, afectan la ejecución de otras actividades que pertenecen al mismo puesto o carrera	Fácil
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias menores, fácilmente controlables	Tarea muy fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades.

Una vez realizado éste análisis, se procede a totalizar, bajo el siguiente criterio:

**Total = Frecuencia + (Consecuencia x Dificultad)**, esto se propone en vista que la

consecuencia de error y la dificultad son factores fundamentales.

Para concluir con ésta parte, las actividades claves serán aquellas que obtengan las puntuaciones más altas en el cuadro, aconsejándose que a la final no sean más de cuatro.

El pilar sobre el cual se sustenta el concepto de actividad esencial de un cargo, es que al ser ésta la más crítica, el ocupante las desempeñe con la máxima eficacia. Es por esto, que al identificar las actividades esenciales, se está estableciendo los criterios de rendimiento superior de la posición.

Cuando hablamos de actividades estamos hablando que estas pueden darse en los puestos individuales, área o departamentos, procesos de trabajo, planes estratégicos, en definitiva en toda la Industria. Para ello es importante definir diferentes niveles de análisis, Ejemplo:

NIVEL DE ANALISIS	CRITERIO DE RENDIMIENTO SUPERIOR
• Puestos de trabajo	Actividades esenciales;
• Áreas o departamentos	Funciones permanentes del área;
• Procesos de trabajo	Principales operaciones y puntos de decisión del proceso;
• Planes estratégicos	Estrategias del plan;
• Toda la organización	Combinación de los criterios de rendimiento de las áreas y planes estratégicos.

## 2. Levantar perfiles de Competencias.-

Los expertos deben identificar los conocimientos y destrezas requeridos en cada actividad clave que ya ha sido establecida.

En este formulario se solicita que se transcriba únicamente las actividades esenciales, luego se llena el siguiente compartimiento, sobre los **conocimientos** que requiere la actividad a analizar. Debemos enfatizar que los conocimientos son "Conjunto de información adquirida vía educación formal, capacitación o análisis de información"<sup>12</sup>. Existen dos tipos de conocimientos:

- a) Técnicos.- Son aquellos que se obtienen a través de la educación formal o capacitación por ejemplo: administración, finanzas, medicina, circuitos eléctricos, etc.
- b) Informativos.- Conocimientos que se adquieren de forma informal, pueden ser por leer o escuchar algún material informativo, por ejemplo: horarios de la empresa, políticas de la organización, nombres de las personas que laboran en un área, etc.

Una vez establecidos los conocimientos requeridos, los expertos procederán a identificar las **destrezas o habilidades**.

Para identificar las destrezas, la mejor manera es utilizar diccionarios de competencias. Estos diccionarios contienen fichas o tarjetas con las diferentes destrezas y sus definiciones.

---

<sup>12</sup> Moreno Villegas Jaime, Selección de personal por Competencias y Tradicional

Se entregan a los expertos estas fichas quienes tienen que decidir cuáles destrezas son necesarias para desempeñar el puesto, seleccionando cinco de ellas, las mismas que deberán ser ajustadas con las actividades esenciales de la posición. En el mismo taller se deben obtener las **destrezas específicas** tales como:

- Dominio del idioma hablado o escrito
- Manejo de programas informáticos
- Manejo de equipos
- Operación de maquinarias o herramientas

Es importante no confundir conocimientos y destrezas, una fórmula efectiva para diferenciar es: Normalmente los conocimientos empiezan con sustantivos Ej. economía, administración, finanzas, etc. Por lo general las destrezas empiezan con verbo Ej. Negociar, inspeccionar, manejar, etc.

Otro punto que es importante determinar, corresponde a **otras competencias**, que se refieren a aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes, sin embargo dado que estas competencias son más psicológicas, puesto que se relacionan más con la disposición del individuo para ejecutar la tarea y que están subyacentes en la persona, es preferible que sean trabajadas por un especialista de recursos humanos, una vez concluido el taller.

### 3. Definir competencias para selección y para capacitación.-

A través del gráfico siguiente, se permite visualizar de mejor forma cuáles competencias que forman parte de nuestro modelo, se van a evaluar en selección y cuáles en capacitación:



## Modelo de Competencias

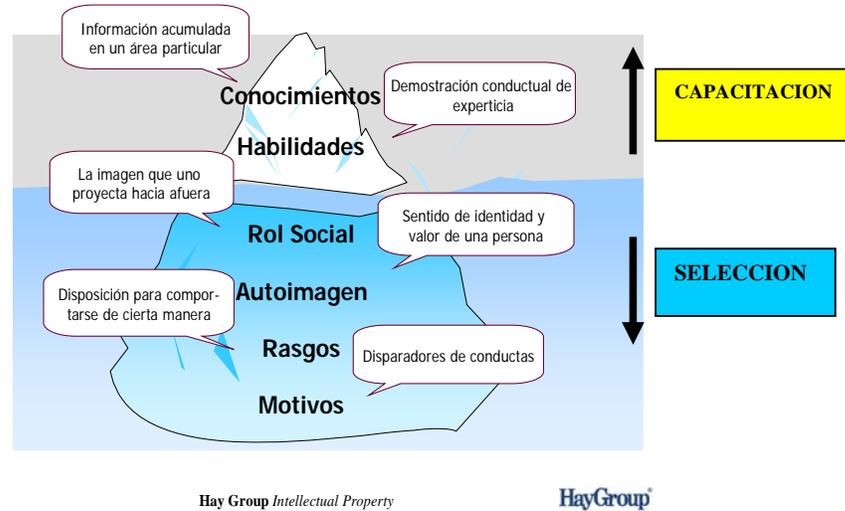


Figura No. 6 Modelo de Competencias - B

Bajo el concepto del iceberg conductual, en el que se señala que las competencias que están sobre el agua o en la punta superior son más fácilmente modificables que las que se encuentran bajo el agua, se ha definido que se selecciona por las competencias poco o medianamente modificables y se capacita por las que son fácilmente modificables.

Para ello es preciso diferenciarlas, de acuerdo a nuestro modelo de gestión.

### MODIFICABILIDAD DE LAS COMPETENCIAS

TIPOS DE COMPETENCIAS	MODIFICABILIDAD
Conocimientos	Fácilmente modificables
Destrezas o habilidades	Fácilmente modificables
Aptitudes o capacidades	Poco modificables
Rasgos de personalidad	Poco modificables
Motivos	Poco modificables
Valores	Poco modificables
Intereses	Medianamente modificables
Actitudes	Medianamente modificables

Sin embargo las organizaciones no pueden capacitar al personal nuevo en todo, ya sea por falta de recursos o por que necesitan llenar una posición de forma inmediata; es por eso, que es útil el emplear la encuesta de requerimientos de selección y capacitación.

El propósito de ésta parte del taller consiste en que los mismos expertos identifiquen que conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuales se adquieren o aprenden antes de ingresar a la organización. Esto servirá para desarrollar procesos para selección así como para capacitación.

#### 4. Revisar la información recolectada.-

A pesar de que se ha utilizado una metodología muy estructurada y que proporciona información completa, lo más exacta posible, es imprescindible revisar y depurar ésta información. Los puntos recomendados para analizar son los siguientes:

##### **PARA LAS ACTIVIDADES ESENCIALES**

- Estas deben empezar con un verbo
- No deben ser muy genéricas
- No deben proporcionar detalles en exceso o innecesarios
- No deben presentar duplicidad en las descripciones
- Cada descripción únicamente describe una sola actividad o acción
- Es importante tener cuidado el momento de utilizar verbos como administrar, gestionar, supervisar, planificar, organizar, dirigir, controlar, puesto que son muy genéricos, en estos casos va a ser necesario desglosar estas funciones en tareas más específicas. Esto se lo hará en casos estrictamente necesarios.

##### **PARA LAS COMPETENCIAS**

- Los analistas de recursos humanos deberán verificar que los conocimientos sean realmente conocimientos.
- Que las destrezas sean realmente destrezas.
- Que las competencias propuestas obedezcan a un modelo propuesto.

#### 2.2.4. Detección de Competencias corporativas, por departamento y puestos.

Para definir que son Competencias Corporativas, existen dos enfoques:

- a. Competencias comunes: Es decir que todos los miembros de la organización deben evidenciar.
- b. Competencias estratégicas: se derivan de la consideración de las estrategias institucionales.

A continuación se observa un gráfico que demuestra como se establecen las competencias corporativas. Partiendo de los objetivos estratégicos se establecen los planes de acción (estrategias) a seguir y como resultado se definen las competencias requeridas para alcanzarlas.



Figura No. 7 Ejemplo de Competencias Corporativas

### 2.3. Levantamiento de Perfiles por Competencias para la Industria Gráfica.

#### 2.3.1. Antecedentes de la Industria Gráfica

El período de creación de la imprenta es poco conocido, las investigaciones de los historiadores han sido muchas pero todas son suposiciones en cuanto al origen.

La invención de los tipos móviles de imprenta, se le atribuyen a Gutenberg, pero según supone Fray Juan Gonzáles de Mendoza, los chinos reproducían estampas y demás impresos desde el año 923, pero no fueron difundidos por su complicado idioma. Las averiguaciones realizadas por el Doctor Stein y otros, señalan una fecha anterior en que se presenta el primer impreso del mundo procedente de Japón en el año 770; y el libro impreso más antiguo conocido, Diamond Sutra, que según consta en el mismo, fue impreso el 11 de mayo del 868. Han aparecido otros ejemplares de éste libro impreso, mediante piedras grabadas (un avance de la litografía), y más tarde también en madera y metal.

Estos adelantos en fechas tan remotas han permitido que se considere a los chinos como inventores de la tipografía, como hace notar Stanislar Julien en *Jornal Asiatique*, folleto publicado en 1847, a través de un manuscrito del escritor chino Shen Kuo (siglo XII), en el que indica que bajo la dinastía Tang, se imprimía aún con planchas de madera grabada. En el período de King Li, (1041 – 1049), un hombre llamado Pi Sheng, inició la fabricación de caracteres móviles, hechos mediante una especie de arcilla cocida, más adelante realizados en madera y metal, como lo confirma el escritor Wang Cheng (1314).

En 1400, en Korea, fundían al parecer tipos en cobre y en China se perfeccionaban los procedimientos para la estampación.

Es así como el aparecimiento de los caracteres móviles precedidos por la xilografía (impresión tipográfica que se hace con planchas de madera grabadas), motivó a que el holandés Laurens Coster, en el siglo XIV, introdujera éstas técnicas en Europa, surgió entonces el primer libro del que se tienen antecedentes.

Posteriormente, la ciudad alemana de Maguncia, fue testigo del nacimiento de Johannes Gensfleisch, más conocido por en apellido de su madre Gutenberg, a quien se le considera el inventor de la imprenta.

Para ganarse la vida, Gutenberg se dedicó a grabar en madera para impresión, sus trabajos iniciales con tipos móviles fueron un pequeño poema y un calendario de los cuales todavía se conservan fragmentos. Luego de éste logro en 1445, imprimió la que es considerada como la más antigua de sus obras, un fragmento del juicio final del Sibyllenbuch y posteriormente, en 1448 la Gramática latina de Conato y una Biblia latina a doble columna.

Desde 1440, cuando Gutenberg concibió y construyó por primera vez, la imprenta en su conjunto constituida por: Confección de matrices, fundición de caracteres, composición de textos e impresión de los mismos en prensa accionada manualmente. Tuvieron que pasar cuatrocientos años hasta que en el siglo XIX, se consiguiera su mecanización definitiva, entonces la tabla y el molde de impresión se sustituyeron por superficies cilíndricas que dieron lugar a las primeras rotativas, posteriormente en 1890 aparecen los linotipos y la composición mecánica de textos. Fue Gutenberg quien con su genialidad, a partir del siglo XV, iluminó los siglos venideros para la industria gráfica.

Poco después, Schoffer, según afirman varios historiadores, fue quien perfeccionó un nuevo procedimiento con la fabricación del tipo suelto de metal para la impresión.

La imprenta en el Ecuador, fue fundada con mucho retardo en la época de la Real Audiencia de Quito, debido a que los conventos tenían depositados fondos en Europa, para imprimir libros religiosos en los países del nuevo continente. Otra razón podría haber sido que el Virrey de Perú, quería favorecer a los impresores limeños y al mismo tiempo controlar y monopolizar su producción.

La actual república del Ecuador, debe su primera imprenta a la Compañía de Jesús. La historia del establecimiento de la primera imprenta se lleva a cabo en el período de 1735 a 1767, siendo el primer tipógrafo que hubo en Ecuador, el Jesuita Juan Adán Schwartz, como lo afirma Monseñor González Suárez sobre la base del primer impreso en el Ecuador.

Con poca exactitud se conoce como llegó la imprenta a territorio ecuatoriano, más un manuscrito de propiedad de la orden Jesuita, indica que la primera imprenta se estableció en Ambato, probablemente entre 1750 – 1755, denominada “Imprenta de la Compañía de Jesús”. Dicha imprenta estuvo algunos años en Ambato 1755-1759 y luego fue trasladada a Quito entre 1759 - 1793.

El primer libro impreso en Ambato y por consecuencia en el Ecuador conocido hasta el momento, es “Pissima erga Dei Genitricem devotio ad impetrandam gratioan pro Articulis Mortis”, publicado en 1755.

Todos los libros impresos en Ecuador (Ambato y Quito), de ésta primera época, forman una colección atractiva de obras maestras.

Se puede establecer que no fue sino hasta el siglo XIX, que nuestro país contó con una imprenta con tipos nuevos.

A partir del siglo XX, acorde con los nuevos tiempos, la vida de la imprenta cobra fuerza, y son las fotografías primero y la electrónica e informática después, las tecnologías que hacen de la impresión un proceso totalmente automatizado hoy en día.

En los años sesentas hacen su aparición las fotocomponedoras y los scanners aptos para separar colores en forma eléctrica; a diferencia de los años setenta donde se integran las computadoras que permiten procesar textos y digitalizar imágenes en tiempos asombrosamente rápidos. En los ochentas los programas de computación ofrecen mayor versatilidad en la elaboración de diseños, los equipos y maquinarias tiene procesos más rápidos con resultados de alta calidad y precisión.

En el caso de la Industria Gráfica de nuestro estudio, en el año 1974 los señores Jorge Mantilla y Carlos Mantilla Ortega dueños del diario El Comercio, tienen como visión, la creación de una Industria gráfica cuyo objetivo era imprimir y comercializar empaques e impresos comerciales y la producción de suplementos dominicales del diario. Su sede se encontraba ubicada en pleno centro de Quito, en la calle Chile entre Benalcázar y Cuenca.

En año 1975, iniciaron contactos con otra empresa del sector, con el fin de integrar las dos compañías, esta propuesta que se hace realidad a finales del 75, con la fusión de éstas dos empresas, creando una de las Compañías Editoriales más importantes del país el 26 de Febrero de 1976, con ello se consolida una operación gráfica en el área de Formas Continuas, Empaques e Impresos Comerciales, Libros y Revistas.

## **2.3.2 Estrategias Organizacionales de la Industria Gráfica**

### **2.3.2.1. Misión, Visión, Valores;**

La Industria Gráfica se orienta estratégicamente a garantizar el crecimiento y supervivencia del negocio en el mercado, a través de la competitividad a nivel nacional e Internacional, es por ello que todas sus prácticas se rigen por el firme propósito de "Hacer las Cosas Bien".

La organización busca siempre el crecimiento como un medio de satisfacción de las necesidades de los colaboradores, accionistas, clientes, entre otros, a través del desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados, con el fin de lograr una rentabilidad por encima del promedio de la Industria.

Una de sus principales premisas se sustenta en el **conocimiento y satisfacción del cliente**. Para conocer a los clientes, es necesario que la organización llegue hasta el cliente mismo y considere realmente lo que el cliente busca y desea. Además se debe garantizar que los productos y servicios

sean de alta calidad y precios competitivos a nivel nacional; cumpliendo estrictamente los compromisos de entrega y resolviendo las inquietudes que el cliente tenga sobre los productos y servicios.

**Productividad.** Lograr los más elevados estándares de fabricación, expresados a través de la eficacia en los procesos y revisión continua con las aspiraciones y expectativas de los clientes, a fin de mejorar procesos y crear valor agregado.

**Mejoramiento e Innovación.** Conducir a través de la innovación a cambios que propongan el desarrollo tanto individual como de la organización, esto es esencial para el mejoramiento continuo de los productos y servicios.

**Apertura al cambio.** La organización debe caracterizarse por su habilidad de estimular en el personal la apertura al cambio, a fin de encontrar nuevas oportunidades para el futuro.

**Globalización.** La organización debe propender a globalizar su acción, buscando nuevas participaciones en el mercado mundial. Se debe fijar objetivos retadores para coadyuvar en los países que mejor convenga.

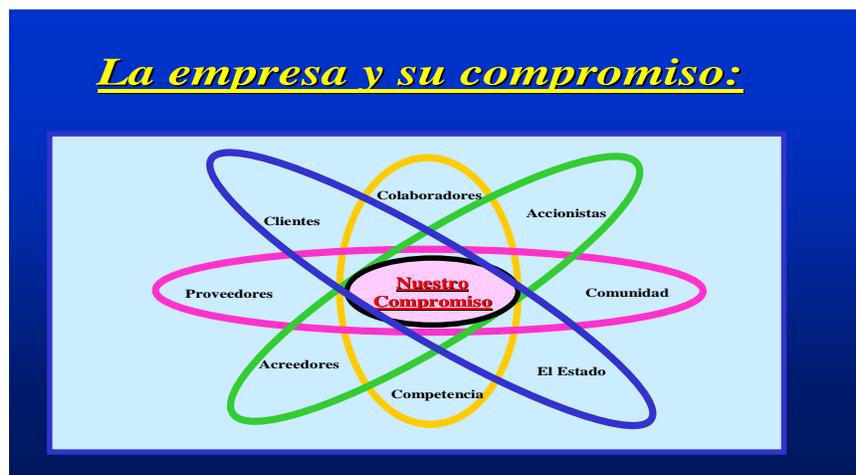


Figura No. 8 La empresa y su compromiso

### 2.3.2.1.1. Misión de la Industria Gráfica.

Dentro del negocio de la Industria gráfica en estudio, existen dos divisiones, claramente diferenciadas, por lo que se desprenden dos misiones: una para el área de formas continuas y la otra para el área de empaques e impresos comerciales:

#### **Formas continuas:**

“Tiene como misión, facilitar el registro y manejo de información relativa a los documentos y transacciones, mediante el suministro de productos y servicios acordes con las necesidades de los clientes”

#### **Empaques e impresos comerciales:**

“Tiene como misión cumplir con los requerimientos de nuestros clientes en cuanto a presentación protección e imagen de sus productos, mediante el asesoramiento integral en diseño, entrega completa y oportuna de empaques comerciales ”

### 2.3.2.1.2. Visión de la Industria Gráfica.

A su vez, y bajo el mismo concepto de áreas que prestan servicios y productos diferentes, su visión es:

#### **Formas continuas:**

“Para el año 2004, en Ecuador, seremos reconocidos como el proveedor preferido por los clientes en productos y servicios de alto valor agregado, que optimicen el manejo y registro de la información relativa a los documentos y a las transacciones, aprovechando las tecnologías apropiadas y asegurando un clima de trabajo productivo y desarrollo permanente de nuestros colaboradores”.

### **Empaques e impresos comerciales:**

“Para finales del 2004 ser reconocidos por nuestros clientes como el mejor proveedor de cajas plegadizas, ofreciendo e innovando productos y servicios para orientar y satisfacer sus requerimientos”.

#### **2.3.2.1.3 Valores de la Industria gráfica.**

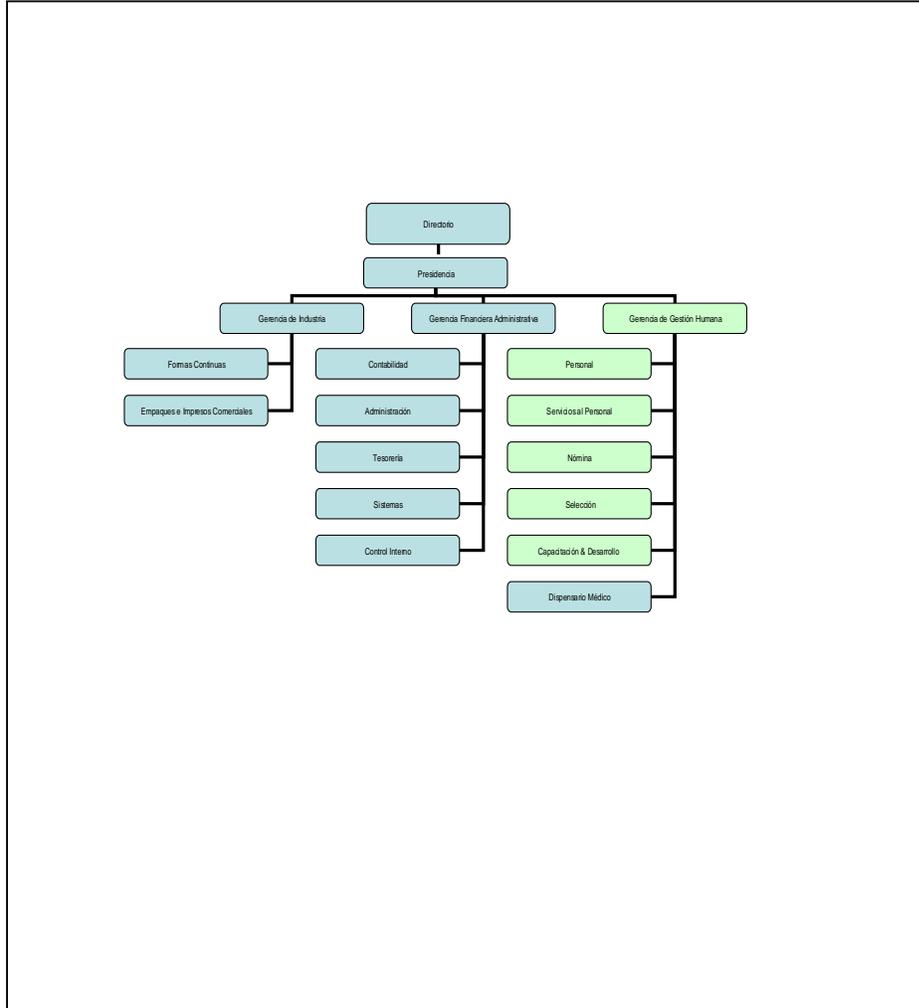
La organización desea actuar siempre dentro de las bases de la alta moral, integridad, seriedad y buena fe, fomentando de ésta manera:

- a) Cumplimiento de la ley. La empresa será conducida cumpliendo las normas legales en materia tributaria, laboral y fiscal, respetando las instituciones y autoridades reconocidas y aplicando correctamente las leyes.
- b) Comportamiento ético. La organización, propenderá a establecer relaciones de largo plazo con los clientes, fundamentadas en la seriedad, honorabilidad y espíritu de servicio; además basa sus relaciones con los colaboradores dentro de un marco de respeto y atención a la persona humana y en la mutua confianza.

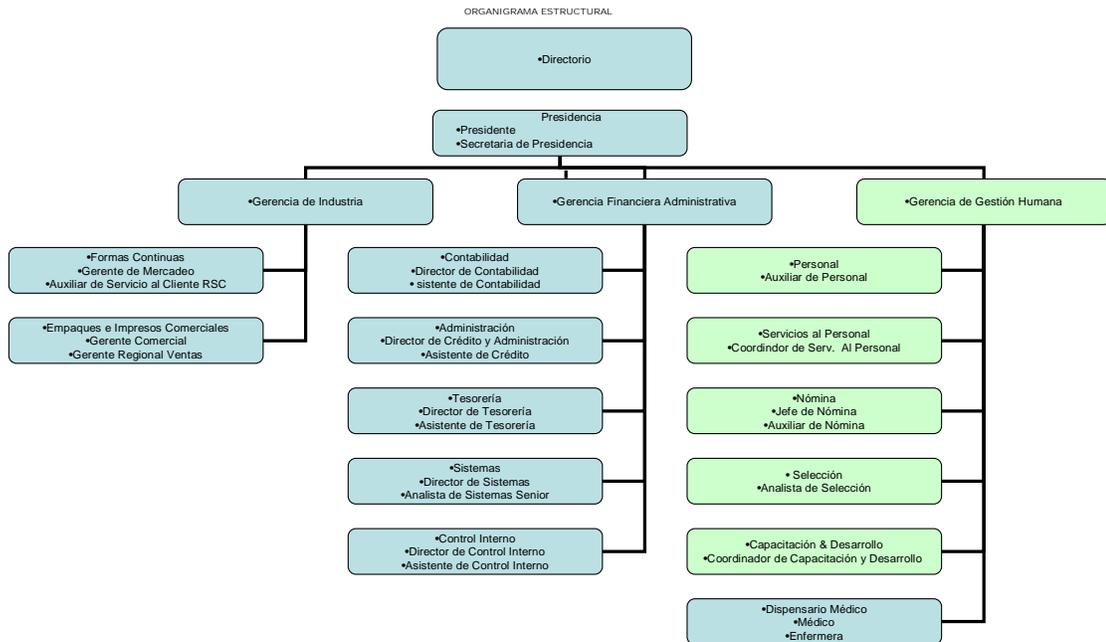
Al mismo tiempo la organización suministrará a los accionistas información veraz, transparente, oportuna y completa, sobre los resultados financieros y su gestión administrativa. Con sus proveedores, acreedores, así como con la competencia, obrará con lealtad, transparencia y buena fe en sus relaciones.

## 2.3.2.2. Estructura Organizacional de la Industria gráfica

### 2.3.2.2.1. Organigrama Estructural



### 2.3.2.2. Organigrama Funcional



### 2.3.3. Competencias Organizacionales

Las características organizacionales, se las levantó de acuerdo con la metodología indicada, obteniéndose las siguientes competencias:

1. De acuerdo a la orientación estratégica, las competencias que la organización necesita son:
  - a. Orientación de servicio;
  - b. Innovación;
  - c. Apertura al cambio;
2. Las competencias comunes a todos los cargos de la Organización son:
  - a. Pensamiento analítico;
  - b. Trabajo en equipo

### 2.3.4. Competencias por Departamento

Las competencias comunes a todos los cargos del área :

- i. Procesos y procedimientos
- ii. Maquinaria y equipo

### 2.3.5. Levantamiento de Perfiles por competencias de cargos críticos

Igualmente, se levantaron las competencias de acuerdo a la metodología señalada, obteniéndose la siguiente información por cargos críticos:

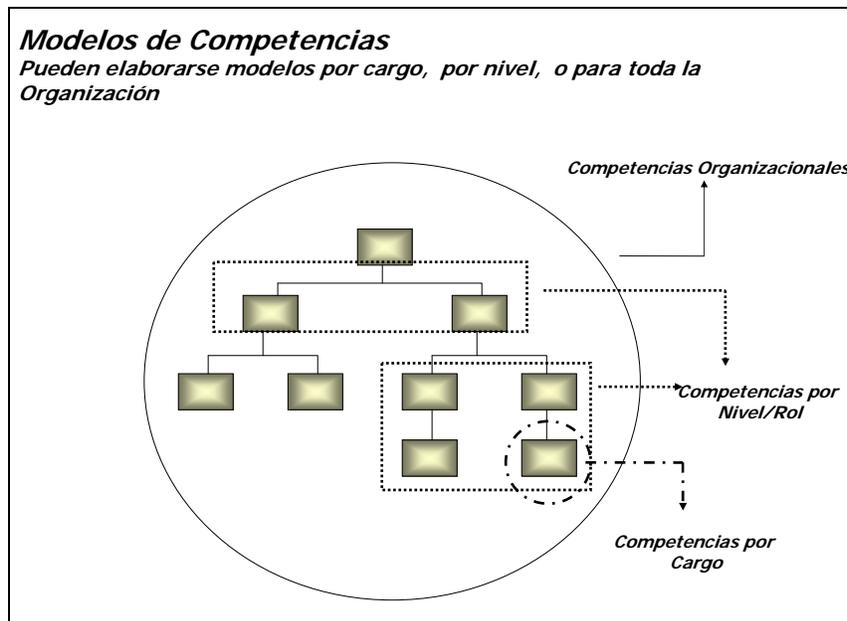


Figura No. 9 Modelo de Competencia - C

## CAPITULO 3

### 3.1.- Selección por Competencias

#### 3.1.1- La Selección.-

En la industria Gráfica, el proceso de selección tiene como objetivo fundamental incorporar a aquellos candidatos que mejor se adecuen al perfil definido para el rol. La herramienta utilizada en este proceso es la selección eficaz por competencias. De esta manera los esfuerzos se enfocan en identificar en los candidatos la presencia de aquellas características predictoras del desempeño sobresaliente en el Rol.

El proceso de selección basado en competencias que se propone para la industria gráfica es la siguiente:

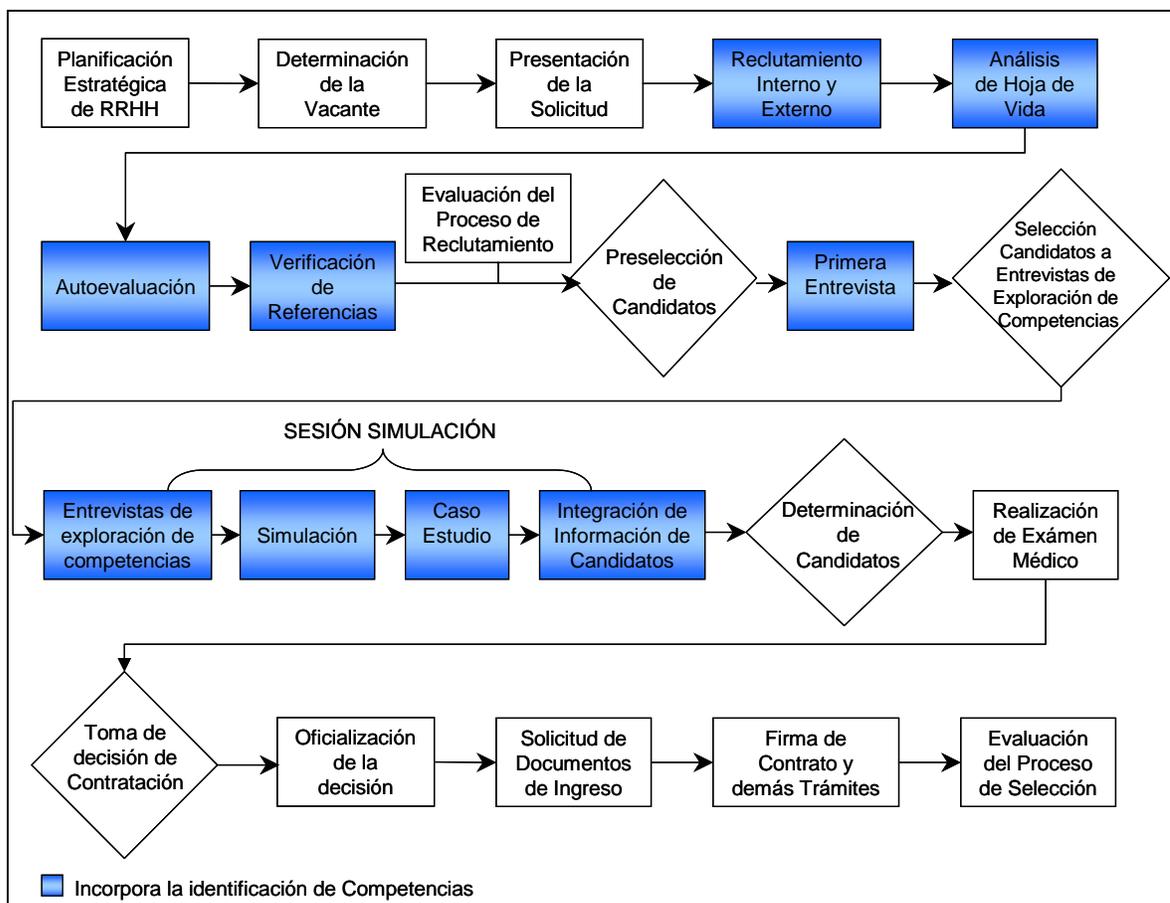


Figura 10 Proceso de Selección Basado en Competencias

Las casillas sombreadas, indican las actividades del proceso en las que se pueden identificar competencias críticas.

Cada una de las actividades que incorpora el enfoque de competencias se describe a continuación. Se especifican los criterios clave para pasar a la fase posterior con los siguientes propósitos:

1. Incrementar la efectividad y competitividad de los candidatos que ingresan a la industria.
2. Mejorar la adecuación de la persona-rol, al focalizarse en la identificación de las competencias de los candidatos para desempeñarse con excelencia en los roles.
3. Sentar bases para iniciar el proceso de desarrollo de competencias desde el ingreso de los nuevos empleados de la industria gráfica.

○ **Sistema de Selección Eficiente:**

La selección de un nuevo miembro del equipo es una inversión importante para las organizaciones y para el candidato. Desarrollar y mantener un sistema de selección que conduzca a rendimientos sólidos (empleados productivos que disfruten de sus responsabilidades y busquen oportunidades para mejorar continuamente sus trabajos) es un factor clave para el éxito de toda organización. Los sistemas de selección más eficientes comparten tres objetivos:

- Efectividad
- Imparcialidad
- Aceptación

- **Efectividad** es la capacidad del proceso de selección utilizado para predecir en forma válida el desempeño de los solicitantes del empleo. Considere las siguientes preguntas.
- ¿De qué sirve?:

- ¿Una calculadora que computa pero produce respuestas incorrectas?
- ¿Un guía de turistas que no está familiarizado con el área?
- ¿Un proceso de selección que no predice el desempeño de los solicitantes en el empleo?

La respuesta es obvia, no sirven para mucho. En todos los casos, usted recibe algo diferente a lo que esperaba. Selección eficaz por competencias es un sistema comprobado, práctico, consistente y confiable, que proporciona una base sólida para decisiones apropiadas de contratación y le proporciona las herramientas y las habilidades para recopilar y evaluar datos en forma eficiente<sup>13</sup>.

- **Imparcialidad** es la garantía de que el sistema de selección utilizado proporciona a todos los solicitantes calificados una oportunidad justa y equitativa de ser seleccionados. Un sistema de selección equitativo:

- Está basado en requisitos válidos que son aplicados en forma consistente
- Utiliza las mismas normas de contratación para todos los solicitantes.
- Excluye a solicitantes exclusivamente por razones relacionadas con el empleo, no por subjetividades.

- **Aceptación** es el grado en que las personas que participan en el proceso de selección perciben el valor de éste. Los entrevistadores y los candidatos "aceptan" un sistema de selección si:

- Su tiempo durante el proceso de selección es bien invertido.
- Todo el mundo se beneficia del proceso de selección, independientemente de la decisión de contratación que se tome.
- Se mantienen la buena imagen de la organización y la dignidad de todos los solicitantes.

---

<sup>13</sup> DOLAN, Simón. La Gestión de los Recursos Humanos. McGraw-Hill,. España. Pág. 36.

## El imperativo de la selección

Las organizaciones se encuentran bajo una presión creciente para alcanzar sus objetivos. Las personas cambian de empresas y carreras más frecuentemente, buscando el trabajo ideal que satisfaga al mismo tiempo sus necesidades económicas y personales. Las organizaciones necesitan un proceso de selección eficiente que identifique a las personas que puedan hacer el trabajo y lo hagan a largo plazo. Sin un sistema de selección eficiente, la organización se arriesga a:

- Aumento en los costos. (Un error de contratación tiene un costo estimado de 40 a 60 por ciento de la remuneración anual total para ese puesto).
- Baja moral.
- Trastornos en el servicio a clientes.
- Vacantes imprevistas que requieren que los líderes se concentren en cubrir el puesto en vez de asesorar a los miembros del equipo y contribuir a las iniciativas de la organización.

## El Costo de la Selección Deficiente

Contratar a la persona equivocada para el empleo puede resultar costoso. Considere el tiempo y el costo asociado con entrevistar a los candidatos, capacitar a los empleados recién contratados, publicidad y tareas administrativas relacionadas.

El siguiente ejemplo muestra el costo de haber tomado una mala decisión al contratar un candidato. Las cifras están basadas en los costos actuales de contratar un candidato para un puesto profesional con un salario anual de \$48,000.

### Costo de la Selección Deficiente

Actividad	Costo
<b>Publicidad</b> (Número de anuncios 2 x costo por anuncio promedio \$650)	\$ 1.300
<b>Costos Administrativos para procesar todos los candidatos</b> (Número de horas administrativas 20 x salario promedio por hora + prestaciones \$20)	\$400
<b>Costos de viaje de los candidatos (si es pertinente)</b> (Viaje en avión promedio \$110 + tarifa de hotel promedio \$65_x número de viajes 1 x número de candidatos de fuera de la región 2)	\$790
<b>Costos de entrevistadores</b> (Número de entrevistadores 3 x horas por candidato [incluye la integración de los datos] 2 x salario promedio por hora + prestaciones \$40 x número de candidatos entrevistados 3)	\$720
<b>Oportunidades pérdidas / costos ocultos</b> (Pérdidas estimadas por proyectos incompletos, ventas perdidas, servicios para el cliente que han sido interrumpidos, otras personas ocupando el lugar mientras la posición esta vacante, etc.)	\$5.000

#### 3.1.2. Problemas comunes en la Selección

Alcanzar estos tres objetivos - efectividad, imparcialidad y aceptación, depende de la capacidad que usted tenga para superar los siguientes problemas comunes relacionados con la selección.

- **Los entrevistadores pasan por alto información importante.** Los entrevistadores sólo se concentran en algunas áreas claves para el éxito en el empleo, pasando por alto muchas otras. Por lo tanto, no brindan una imagen completa de un aspirante.

- **Los entrevistadores pasan por alto la motivación por el trabajo y el nivel de compatibilidad motivacional a la organización.** Los entrevistadores tienden a concentrarse en las destrezas necesarias para el puesto y pasan por alto las cosas que les agradan y les desagradan a los candidatos. La falta de determinar el nivel de motivación por el puesto podría conducir a un desempeño insatisfactorio y a rotación temprana del personal.
- **Los entrevistadores hacen preguntas ilegales, no relacionadas con el empleo.** Estas preguntas exponen a la organización a demandas legales en ciertos países.
- **Hay demasiada repetición entre entrevistadores.** Aunque alguna repetición entre los entrevistadores es preferible, superponer demasiado es una pérdida de tiempo. Como resultado, los candidatos continúan escuchando las mismas preguntas y las áreas más importantes son pasadas por alto.
- **Los entrevistadores no tienen elementos de selección organizados en un sistema.** Como resultado, los entrevistadores desperdician tiempo en individuos que deberían haber sido excluidos del proceso de selección. Además, el uso de diferentes elementos de selección para diferentes solicitantes impone una desventaja injusta para algunas personas.
- **Los candidatos son desalentados por el proceso de selección.** Cuando los entrevistadores hablan demasiado o son redundantes, descorteses o desorganizados, las ofertas de empleo son rechazadas, los candidatos buscan empleo en otra parte y se perjudica la reputación de la organización.
- **Los prejuicios y estereotipos afectan el juicio.** Algunos entrevistadores clasifican a las personas en estereotipos, el "ingeniero típico" o el "que dejó la universidad". Como a menudo

no están conscientes de estas perjudiciales tendencias, los entrevistadores no comprenden el efecto que éstas tienen sobre sus decisiones personales.

- **Los entrevistadores toman notas insuficientes.** Muchos entrevistadores nunca apuntan nada, dependiendo de su memoria en vez de tomar notas, lo cual puede ser inexacto. Las entrevistas mal documentadas les dan ventaja a los primeros y a los últimos candidatos, simplemente porque los entrevistadores los recuerdan mejor que a los candidatos intermedios.
- **Los entrevistadores interpretan erróneamente la información de los solicitantes.** A menudo, los entrevistadores interpretan erróneamente los datos cuando juegan al "psicólogo aficionado" tratando de adivinar el significado oculto de la respuesta de un solicitante. Esto lleva a los entrevistadores a atribuirles a los candidatos cualidades y características que éstos no intentaban comunicar.
- **Los entrevistadores toman decisiones apresuradas acerca de los solicitantes.** Algunas decisiones de selección son tomadas con base en un apretón de manos en la reunión inicial; otras, después de hacer unas cuantas preguntas. El problema es que las decisiones tempranas influyen sobre el resto de la recopilación de datos. La investigación demuestra que las organizaciones que demoran las decisiones de selección mientras siguen recopilando datos, toman mejores decisiones.
- **Las organizaciones dependen exclusivamente de las entrevistas.** Las entrevistas son excelentes herramientas en un sistema de selección; sin embargo, los entrevistadores pueden obtener otra información clave de fuentes tales como pruebas proyectivas, simulaciones, verificación de referencias, entre otras.

- **Las discusiones de contratación de los entrevistadores no son sistemáticas.** Los entrevistadores que se reúnen para tomar las decisiones definitivas de contratación a menudo comparten los datos de los candidatos en forma fortuita (por ejemplo, "el parecía inteligente", "ella no tiene experiencia"). La información clave para la toma de decisiones se pierde, las relaciones entre los fragmentos de información nunca salen a la superficie y las brechas en la información acerca del individuo nunca se descubren.
- **Los entrevistadores permiten que una característica influya en su juicio.** De vez en cuando, los entrevistadores son víctimas del "efecto de aureola". Esto sucede cuando una característica particularmente fuerte o débil de un candidato puede influir en el juicio de un entrevistador acerca del individuo en su conjunto.
- **La presión para cubrir el puesto afecta el juicio.** Con suma frecuencia, las numerosas presiones sobre los entrevistadores para que tomen decisiones de selección resultan en estándares inferiores. Los entrevistadores justifican sus decisiones diciendo que pueden capacitar a los individuos o compensar las limitaciones de éstos mediante una estrecha supervisión.

#### 3.1.2.1. Cómo superar los problemas comunes

Un proceso de selección por competencias, es diseñado para satisfacer las necesidades de una fuerza de trabajo diversificada, ofrece una solución a los problemas comunes relacionados con la selección. Una adecuada selección adopta un método sistemático para las decisiones de selección: todos los aspectos del sistema de selección están desarrollados en torno a los requisitos del empleo; las inconsistencias son eliminadas; los puntos de decisión están claramente definidos; todos los solicitantes son tratados equitativamente; se observan las reglamentaciones gubernamentales, en su caso; y se contrata el mejor candidato posible.

La selección refina y estructura su proceso de contratación para:

- Concentrarse en las iniciativas de la organización y en la asesoría a los nuevos miembros del equipo, en vez de reiniciar el proceso debido a una mala decisión de selección.
- Los nuevos miembros del equipo llegarán rápidamente a los estándares de productividad.
- Los empleados recién contratados disfrutarán más de sus empleos o papeles, y su organización retendrá a los miembros del equipo durante períodos más prolongados.

### **3.1.3. La Exactitud e Imparcialidad del Sistema de Selección por Competencias**

#### **3.1.3.1. Requisitos para el éxito.**

- Identificación de los Requisitos del Puesto.

El primer paso en un sistema de selección por competencias es determinar los requisitos del puesto o papel. Conocer estos requisitos le ayudará a concretar sus esfuerzos de recopilación de datos y le proporcionará criterios claros en los que pueda basar sus decisiones de contratación.

En selección los requisitos del puesto o papel se llaman COMPETENCIAS.

Como entrevistador, usted necesita información que le ayude a predecir como se desempeñará en el puesto un candidato. Las COMPETENCIAS son los objetivos a los que usted estará apuntando durante todo el proceso de selección.

Las siguientes son algunas COMPETENCIAS que usted podría buscar.

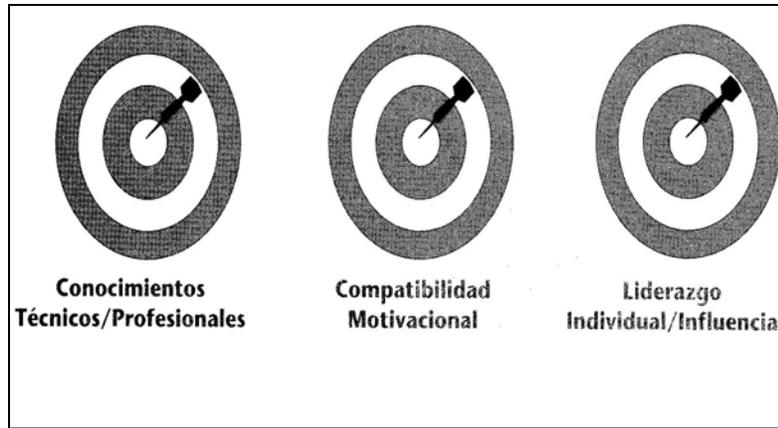


Figura No.11 Competencias, objetivos que se buscan.

A medida que las organizaciones se vuelven más dinámicas, el concepto tradicional de un “puesto” también se vuelve más dinámico. En algunas organizaciones, los trabajadores cambian de una asignación a otra, asumiendo nuevos papeles cada vez. Para estas organizaciones es más apropiado analizar y señalar como objetivos los requisitos de los papeles que es probable que asuman los candidatos, en lugar de los requisitos para un puesto en particular.

La responsabilidad principal del entrevistador es recopilar información acerca de un candidato en las siguientes áreas:

- Conocimientos.
- Motivaciones.

○ **DATOS Y STARTS**

**Tipos de información:** Hay tres tipos de información sobre los candidatos a disposición de los entrevistadores.

- Antecedentes laborales / educacionales / certificaciones/ habilidades: Los antecedentes generales del candidato, los datos de un currículum vitae. Por ejemplo:
  - Las instituciones donde estudio el candidato
  - El número de años de servicio con una empresa
  - El número de cambios de trabajo
  - Las licencias y certificaciones
  - La capacidad para utilizar programas de computación específicos
  - La familiaridad con procedimientos de la industria
  - La capacidad para operar equipo especializado

Esta información nos dice si el candidato parece tener la experiencia y las calificaciones generales para hacer el trabajo. A menudo, es la información que utilizamos para decidir si un candidato justifica una consideración adicional.

- Experiencias específicas: Lo que el candidato ha hecho específicamente en sus puestos anteriores u otra historia pertinente. Por ejemplo:
  - El tiempo durante el cual el candidato dirigió un equipo de mejoramiento de la calidad
  - Una venta importante del candidato
  - La ocasión en que el candidato resolvió un problema de un cliente importante

Este tipo de información nos proporciona una vista más de cerca de los que el candidato ha hecho en los puestos y experiencias pasados. Proporciona la información de "quién", "qué" "cuándo", "dónde" y "cómo", aspectos que existen debajo de los hechos de un currículum vitae.

**Intereses / deseos:** Lo que el candidato busca en un puesto, organización y ubicación. La información acerca de lo que le agrada y desagrada a un candidato es un buen punto de partida para determinar sus motivaciones para desempeñarse en un puesto.

**Información en busca del comportamiento :** Cómo puede usted asegurar que la información que obtiene sobre un candidato le permitirá predecir cómo éste se desempeñará en el puesto?. ¿Cómo

puede usted ampliar los datos de un currículum vitae para averiguar si alguien tiene los conocimientos, las habilidades y la motivación para hacer el trabajo?.

La clave para averiguar la manera en que alguien se desempeñará en un puesto es recopilar y analizar muestras de cómo se ha desempeñado en situaciones semejantes en el pasado; en otras palabras, examinar ejemplos del comportamiento real del candidato. La recopilación de ejemplos de comportamiento le ayuda a ampliar su comprensión de los antecedentes laborales de un candidato, su experiencia, conocimientos y motivación y analizar estas áreas para predecir cómo alguien funcionará en el puesto.

Para ver la manera en que el comportamiento le proporciona una comprensión más completa de la información que proporcionan los candidatos, considere estos ejemplos:

- Usted está hablando con una candidata acerca de cómo “ayudó ella” en el departamento el mes pasado cuando el Gerente se enfermó repentinamente. Usted hace seguimiento para averiguar lo que quiere decir con “ella ayudó” y se entera que en realidad suplantó a su jefe durante ese período. Programó el trabajo de los trabajadores de tiempo parcial, balanceó las cuentas del día y manejó un conflicto importante entre dos trabajadores. Y lo hizo bien. Cuando su jefe regresó, este escribió una felicitación especial para la candidata y la recomendó para ascenso con el supervisor del turno.
- Un candidato le dice que él sabe cómo usar un conocido programa de software para procesamiento de textos. Cuando usted le pide ejemplos de las clases de documentos que ha elaborado, se entera de que éstos eran muy básicos y fáciles de crear. El candidato reconoce entonces que sólo tiene conocimientos rudimentarios de ese programa de software.
- Usted está llevando a cabo una entrevista de selección para un puesto que requiere a alguien que le agrade el trabajo minucioso y que lo haga bien. Usted le pide a la candidata que mencione una ocasión en la que haya estado menos satisfecha en su último puesto, y ella

describe un período de tres meses en el que tuvo que verificar las propuestas como último paso antes de enviarlas al cliente. “En realidad, me estaban pidiendo que fuera correctora de pruebas, y eso simplemente no me gusta. Me gusta elaborar propuestas, pero no me gustaba revisarlas renglón por renglón y detectar errores. Después de tres meses de hacer esto, hablé con mi jefe y le pedí no ser el último paso en la revisión de los documentos”.

Cuando se obtiene ejemplos de comportamientos, se está compilando los datos que necesita para predecir cómo se desempeñará el candidato en los aspectos clave del puesto: Las COMPETENCIAS correspondientes al puesto. Por ejemplo, si usted está examinando la tenacidad de una persona, recopilaría ejemplos de cuándo ese candidato fue (o no fue) tenaz, las ocasiones en las que superó obstáculos, persistió hasta obtener lo que necesitaba o renunció después de uno o dos intentos. Si está examinando la capacidad del alguien en la orientación de servicio a clientes, recopilaría ejemplos de cuándo el candidato satisfizo a los clientes o trató de satisfacerlos, pero fracasó. Una de sus tareas más importantes en el proceso de selección es obtener ejemplos de comportamiento dentro de las COMPETENCIAS pertinentes.

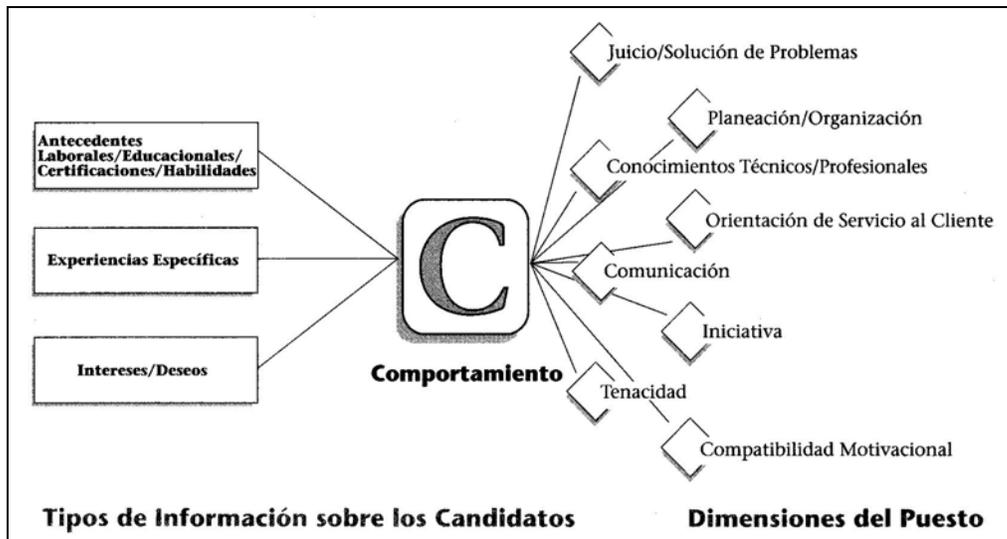


Figura No. 12 Competencias – Comportamientos.

Los comportamientos son las evidencias reales de que las personas, respaldados por sus antecedentes laborales, educación, experiencia, intereses y deseos, etc, posee las dimensiones del puesto.

**Los elementos de una STAR:** Cuando se recopila ejemplos de comportamientos en una entrevista, quiere asegurarse de obtener la historia completa, la situación en la que actuó el candidato, lo que hizo y los resultados de estas acciones. Una manera fácil para recordar que debe obtenerse toda la historia es utilizar la palabra STAR para describir un ejemplo de comportamiento completo.

- La **Situación** o Tarea a la que se enfrenta el candidato
- Las **Acciones** realizadas por el candidato
- Los **Resultados** obtenidos o cambios causados por estas acciones

Situación/Tarea = Por qué?

Acción = qué hizo y cómo lo hizo?

Resultado = efecto e impacto de la acción?



Figura No. 13 STAR's

o Situación o Tarea.-

La Situación o Tarea es el trasfondo o contexto en el que actuó el candidato. Explica la razón por la que un candidato actuó como lo hizo. Las Situaciones o Tareas son originadas por situaciones tales como:

- Cambios en las responsabilidades del puesto o los procesos del trabajo del candidato.
- Demandas hechas por un gerente o un cliente.
- Desafíos para cumplir con un plazo o para interrelacionarse con un compañero de trabajo.

Ejemplos de Situaciones o Tareas:

- o Parte de mi trabajo es actualizar la base de datos del inventario de mi empresa. Cuando perdimos el arrendamiento en nuestro mayor almacén tuvimos que reconsiderar qué y cuánto deberíamos tener a la mano.
- o Durante dos meses después del terremoto, las llamadas a nuestra oficina de seguros se triplicaron.

o **Acciones.-**

Las Acciones son lo que el candidato dijo o hizo para responder a una Situación o Tarea. Las acciones son el núcleo de la STAR porque nos muestran el comportamiento del candidato, lo que estamos buscando en el proceso de selección. Las acciones también pueden decirnos lo que un apersona no hizo o dijo. Entre las acciones pueden figurar las siguientes:

- Las medidas adoptadas para llevar a cabo una asignación de trabajo.
- La manera en que alguien distribuyó el trabajo para un proyecto en particular.
- Lo que una persona hizo para cumplir con una fecha límite difícil o para evitar demoras costosas.
- Qué dijo una persona que provocó enojo en un compañero de trabajo.
- Las precauciones que alguien debería haber tomado, pero no lo hizo. Ejemplos de Acciones:
  - o Cuando comprendí que nuestro almacén sería reducido a la mitad, me puse en contacto con nuestros principales distribuidores y averigüé cuánto costaría si les compráramos la misma cantidad pero se nos entregara en cantidades menores y quincenalmente en vez de cada mes.
  - o De repente, todo el mundo quería comprar seguros adicionales para propietarios de casas. No había tiempo para contratar y entrenar a nuevos representantes de ventas, de modo que instauré un programa de premios para todo el personal actual: personal administrativo, recepcionistas, procesadores de textos, así como el grupo de ventas.

o **Resultados.-**

Los Resultados son los efectos de las Acciones del Candidato. Nos dicen los cambios o diferencias producidas por las acciones de la persona y si las acciones fueron eficaces y apropiadas. Ejemplos de Resultados:

- o El dinero adicional que gastamos para las entregas quincenales fue mucho menos de lo que habíamos estado gastando para arrendar espacio de almacenamiento. Incluso cuando llegó un pedido inesperado y tuvimos que enviar las partes para entrega al día siguiente,

nuestros costos todavía distaban mucho de cuando contábamos con un mes de inventario.

Nuestro contador calculó que mi plan le ahorra a la empresa casi \$ 400.000 al año.

- o Aunque todos trabajaron muchas noches y fines de semana, nadie llegó jamás al agotamiento. Todo el mundo se sentía reconocido, y a nadie parecía importarles ganar algún dinero adicional. Y celebramos de verdad cuando nuestra oficina superó todas las marcas de ventas del trimestre.

### **STARs falsas.-**

Las entrevistas serían fáciles si todos los candidatos le proporcionaran una STAR cada vez que usted hiciera una pregunta. Desafortunadamente, no lo hacen. Algunas veces contestan con STARs falsas.

Las STARs falsas son planteamientos con mucho oropel pero ninguna sustancia. Son respuestas que resultan ambiguas, consignan una opinión, o son teóricas o están orientadas al futuro. Son falsas porque algunas veces parecen darle el comportamiento que usted necesita para tomar decisiones precisas de contratación, pero en realidad no lo hacen. Hay tres tipos básicos de STARs falsas:

- Los planteamientos ambiguos, son planteamientos generales que podrían parecer buenos pero no proporcionan datos específicos sobre que realmente hizo la persona.
- Las opiniones son las ideas, juicios o pareceres personales de un candidato. Nos dicen lo que un candidato piensa u opina sobre algo, pero igual que los planteamientos ambiguos, no proporcionan información sobre lo que realmente hizo la persona; no hay información sobre comportamiento.
- Los planteamientos teóricos u orientados al futuro nos dicen lo que un candidato "haría", "le gustaría hacer" o "habría hecho", no lo que realmente ha hecho.

Las STARs falsas pueden parecer buenas cuando el candidato las está propiciando. Algunos candidatos son tan ambiguos que usted puede interpretar cualquier cosa que quiera basándose en sus planeamientos, si deja que eso suceda. Si el candidato causa una impresión generalmente buena, es fácil caer en la trampa de interpretar un planteamiento ambiguo de manera positiva.

Algunos candidatos son muy buenos para decir lo que harían en una situación, pero encuentran muy difícil propiciar ejemplos de cuando lo hicieron. Otros le dan una respuesta “correcta” (teórica) porque honradamente piensan que eso es lo que usted busca. Los candidatos que hablan con STARs falsas generalmente no están siendo deshonestos o evasivos. Es fácil contestar con STARs falsas. Algunos candidatos piensan que dar respuestas de STARs falsas tendrá mejor impacto en el entrevistador.

Cuando usted obtiene STARs falsas en una entrevista, va a tener que ahondar más para llegar a la sustancia: los ejemplos de comportamiento. Para lograrlo, hay que reconocer un STAR falsa cuando esta se presenta. Afortunadamente, hay muchas pistas, y los tres ejercicios siguientes están diseñados para ayudarle a descubrirlas.

### **STARs Parciales**

Cuando los candidatos proporcionan información sobre STARs, a menudo lo hacen en parte: la situación y la acción, pero no el resultado; la situación y el resultado, pero sólo acciones ambiguas. Cada vez que un candidato omite describir parte de las STAR o la describe tan ambiguamente que usted no la entiende por completo, tiene en sus manos una STAR parcial y debe hacer seguimiento para completar la información faltante. El primer paso para completar las STARs parciales es el mismo que para convertir las STARs falsas en STARs verdaderas: reconocer lo que el candidato le ha proporcionado y lo que todavía le falta. En el caso de una STAR falsa, hay que reconocer que la respuesta contiene poca información sobre comportamiento, si es que contiene

alguna. En el caso de una STAR parcial, se debe reconocer las partes de la STAR que el candidato le ha proporcionado y cuáles usted todavía necesita.

### **Comportamiento Observable**

Además de recopilar los relatos de los candidatos sobre su comportamiento pasado, otra fuente de información comportamental es observar el comportamiento actual de los candidatos. Hay dos maneras básicas de hacer esto: observar lo que dice y hace el candidato durante la entrevista y hacer que el candidato participe en una simulación, un ejercicio que simula las situaciones que se encuentran en el puesto.

### **Observación del Comportamiento en la Entrevista**

Si usted está evaluando a un candidato en COMPETENCIAS tales como comunicación e impacto, la propia entrevista es una rica fuente de información comportamental. Al observar la manera en que el candidato maneja la entrevista: la claridad y la confianza con la que habla, la coherencia con que lo hace, qué tan bien escucha, usted está recopilando la información comportamental que necesita para determinar la capacidad del candidato en estas COMPETENCIAS.

#### **3.1.4. Desarrollo de Técnicas para Selección por Competencias, en la Industria Gráfica**

##### **3.1.4.1. Utilización de la Guía de Entrevista**

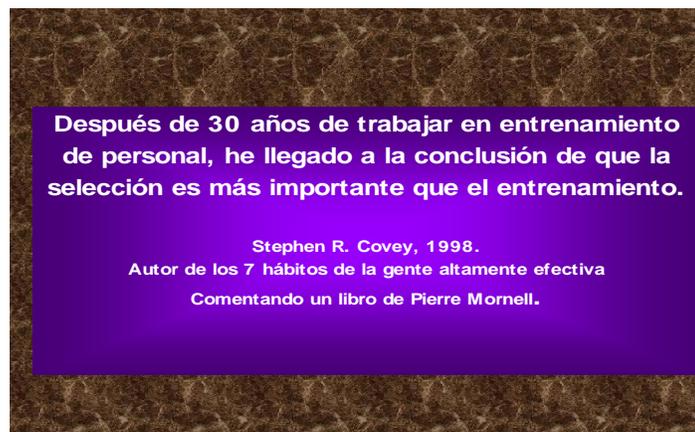
Como entrevistador, uno desempeña un papel central en el éxito del sistema de selección por competencias. En sus entrevistas, recolectará mucha de la información utilizada para evaluar candidatos y para decidir quién debe ser contratado.

Una entrevista bien lograda se organiza sobre la base de una herramienta singular, la Guía de Entrevista, y varias técnicas claves para entrevistar:

- La **Guía de Entrevista** contiene todo lo que usted necesita para prepararse para la entrevista y llevarla a cabo, incluyendo preguntas de, sondeo, bien pensadas, planeadas especialmente para el puesto de trabajo en cuestión.
- Las **Preguntas de Seguimiento** le ayudan a recopilar STARs completas en cantidad suficiente para evaluar a los candidatos.
- Las habilidades para **tomar notas** le ayudan a registrar la información obtenida en las entrevistas en forma exacta y completa.
- El **Establecimiento de una Relación Armoniosa** con los candidatos contribuye a que éstos se sientan cómodos y los alienta para que estén más dispuestos a proporcionar información durante la entrevista.
- Las técnicas de **manejo de la entrevista** le ayudan a mantener encaminada la entrevista, avanzando a un ritmo que le permita cubrir por completo los antecedentes del candidato.

Estas herramientas y técnicas se describen a continuación.

#### ○ LA GUÍA DE ENTREVISTA



La Guía de Entrevista es su plan de acción para la entrevista y su herramienta más valiosa para entrevistar. Contiene todo lo que usted necesita para prepararse para la entrevista y llevarla a cabo, incluyendo preguntas de comportamiento planeadas, de eficacia probada, diseñadas para obtener STARs en sus competencias asignadas. Después de la entrevista, la guía le ayuda a

organizar y evaluar la información que haya recopilado y a calificar al candidato en las competencias.

Cada miembro del equipo de entrevista utiliza una Guía de Entrevista que presenta las competencias que se deben cubrir. Para cada competencia, hay preguntas planeadas, diseñadas para ayudar a que los entrevistadores obtengan STARS.

Hay una repetición de algunas competencias importantes en las guías de varios entrevistadores para asegurar que estas competencias reciban una cobertura completa. Por ejemplo, si deben evaluarse 10 competencias (siempre las más críticas para el cargo) en un sistema de selección de dos entrevistas, cada guía contendría siete competencias. Tres de las competencias serían únicas para cada guía, mientras que las cuatro competencias más importantes estarían cubiertas en ambas guías. Aunque una competencia pueda aparecer en más de una guía, las preguntas planeadas serían diferentes en cada una de ellas. El siguiente cuadro ilustra esta cobertura, con repetición en las competencias 1, 4, 7 y 8.

Competencias	Entrevistador 1	Entrevistador 2
1	X	X
2	X	
3	X	
4	X	X
5	X	
6		X
7	X	X
8	X	X
9		X
10		X

o **EL CONTENIDO DE LA GUÍA**

La Guía de Entrevista puede ser adaptada especialmente para abordar necesidades de una organización en particular. Sin embargo, la mayoría de las guías contienen algunos de los siguientes componentes, sino todos:

- El **Plan de Preparación** le proporciona instrucciones paso a paso para prepararse para la entrevista
- La **Apertura de la Entrevista**, proporciona un formato a seguir para empezar la entrevista y para explicar el propósito y el plan de la misma.
- La **Revisión de los Antecedentes Clave**, contiene preguntas para recopilar información acerca de la educación e historia laboral del candidato.
- La sección de **Preguntas de Comportamiento Planeadas**, contiene preguntas para recopilar información de comportamiento exhaustiva sobre comportamientos (STARs) en las competencias pertinentes.
- La **Conclusión de la Entrevista**, da una oportunidad de repasar las notas de su entrevista, hacer preguntas adicionales y contestar las preguntas del candidato acerca del puesto y la organización.
- Las **Instrucciones Posteriores a la Entrevista**, guían para evaluar la información que ha obtenido y para calificar al candidato en las competencias asignadas.
- La **Matriz de Cobertura de las Competencias**, recuerda al equipo de entrevistadores quién es responsable de cubrir qué competencias en el sistema de selección.

#### ○ PREPARACIÓN PARA LA ENTREVISTA

Las entrevistas eficaces empiezan con una buena preparación. Su primera tarea en cualquier entrevista es repasar la información acerca del candidato utilizando el formulario de solicitud, el historial de trabajo (currículum vitae), la preselección telefónica y otras fuentes semejantes; luego, debe adaptar la guía con base en esta información de antecedentes. El Plan de Preparación (consultar la *Guía de Entrevista A*) lo guiará en esta tarea. Presenta los pasos necesarios para cubrir las dos áreas de la entrevista que dependen de la preparación: las secciones de Revisión de los Antecedentes Clave y de Preguntas de Comportamiento Planeadas. También contiene un recordatorio para estimar el tiempo requerido para cubrir cada sección de la guía. El hecho de calcular y registrar los tiempos en la guía (o en un cronograma separado) le ayudarán a programar y administrar el tiempo de la entrevista.

#### **Los Arreglos Previos a la Entrevista**

La impresión inicial que usted cause fija el tono para el resto de la entrevista. Piense en causar una impresión positiva haciendo los arreglos necesarios para llevar a cabo la entrevista en forma profesional, y de una manera que incremente el auto estima del candidato. Estos arreglos incluyen la eliminación de las distracciones potenciales, tales como llamadas telefónicas, "beepers", celulares y empleados que interrumpen con problemas que pueden ser atendidos más tarde. Una entrevista sin interrupciones le demuestra al candidato que la discusión es importante y, a su vez, que él es importante.

Siempre que sea posible, asegure que la entrevista sea privada. Si su oficina o lugar de trabajo no es privado, reserve una sala de reuniones o conferencias. Si no es posible tener privacidad, siente al candidato de espaldas a otras personas para crear una sensación de privacidad y ayudar a que aquél se relaje y hable más francamente.

## Guía de Entrevista A

*Líder de Grupo*

Puesto de Trabajo \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Candidato \_\_\_\_\_ Entrevistador \_\_\_\_\_

### Lista de Preparación

1.- Repasar los materiales de la solicitud, incluyendo el historial (currículum vitae) y los formularios de la solicitud. Decir cuáles empleos/ experiencias son los más relevantes para el puesto en cuestión.

2.- Prepararse para llevar a cabo la revisión de los antecedentes clave.

Tomar nota de los puestos / experiencias que no estén muy claros o de los que necesiten más información.

Señalar las posibles brechas en el empleo.

3.- Preparar la sección de preguntas de comportamiento planeadas.

Repasar las definiciones de las dimensiones y las acciones clave.

Modificar las preguntas para que se adapten mejor a la experiencia del candidato.

Decidir si el orden de las preguntas debe ser modificado; formular preguntas adicionales si es necesario.

4.- Estimar el tiempo necesario para cubrir cada sección de la guía de entrevista.

### o LA APERTURA DE LA ENTREVISTA

La apertura de una entrevista eficaz:

- Permite hacer conocer al candidato lo que usted quiere lograr en la entrevista y cómo piensa hacerlo.
- Le transmite al candidato lo que él obtendrá de la entrevista.
- Establece un tono amigable y positivo.
- Ayuda a que el candidato se sienta cómodo.
- No debe requerir más de **dos minutos** para llevarse a cabo.

El plan para la apertura de la entrevista de la guía (ver en el cuadro siguiente) le ayuda a alcanzar estas metas en la apertura, siguiendo los siguientes pasos clave.

- **Salude al candidato**, dándole su nombre y el puesto que usted ocupa. Para establecer un tono positivo para la discusión:
- Manifieste que aprecia el interés del candidato en el puesto y la organización.
- Felicite al candidato por su experiencia y sus logros y dígame que había estado esperando esta oportunidad de poder conocerlo mejor.
- Manifieste las gracias al candidato por ajustar su horario para la entrevista.

**Explique el propósito de la entrevista** diciendo que la entrevista:

- Les dará a ambos la oportunidad de conocerse.
- Le ayudará a usted a saber más acerca de los antecedentes y la experiencia del candidato.
- Le ayudará al candidato a conocer el puesto y la organización.

**Describe el plan de la entrevista** explicando que usted:

- Examinará los empleos y experiencias del candidato, y luego solicitará ejemplos específicos de tareas que el candidato haya hecho en estos empleos/experiencias y cómo le fue al hacerlas.
- Proporcione información sobre el puesto y la organización, y conteste sus preguntas.
- Obtenga la información que necesite para tomar buenas decisiones.
- Tome notas durante la entrevista. Podría explicar que está tomando notas simplemente como ayuda para recordar después detalles específicos.

**Explique las funciones esenciales del puesto** que fueron determinadas en el análisis del puesto.

Notar que esta información no pretende informar en detalle las competencias que se van a buscar en la entrevista. Este es un error muy frecuente en los procesos de entrevista, donde el seleccionador da suficiente información al aspirante que este luego "acomoda" sus respuestas a lo que la empresa está buscando.

**Haga la transición a la sección de Revisión de los Antecedentes Clave** diciéndole al candidato que a usted le gustaría empezar a revisar sus antecedentes. Explíquelo que en este punto está buscando un resumen y que pronto le solicitará información más específica. Esto le sugiere al candidato el tipo de información y el nivel de detalle que usted quiere.

## Plan de Apertura de la Entrevista

- Salude al candidato, dándole su nombre y el puesto que usted ocupa.
- Explique el propósito de la entrevista:
  1. Que se conozcan el entrevistador y el candidato.
  2. Saber más acerca de los antecedentes y la experiencia del candidato.
  3. Ayudar a que el candidato conozca el puesto y la organización.
- Describa el plan de la entrevista:
  - 1.- Repasar brevemente los empleos / experiencias.
  - 2.- Hacer preguntas para obtener información específica acerca de esos empleos/ experiencias.
  - 3.- Proporcionar información acerca del puesto ofrecido y la organización que usted representa.
  - 4.- Contestar las preguntas del candidato acerca del puesto y la organización.
  - 5.- Señalar que ambos obtendrán la información que necesitan para tomar buenas decisiones.
  - 6.- Señalar que usted tomará notas.
- Explique las funciones esenciales del trabajo.
- Haga la transición a la sección de revisión de los antecedentes clave.

### ○ REVISIÓN DE LOS ANTECEDENTES CLAVE

#### Preparación para la Revisión de los Antecedentes Clave.-

Cuanto más sepa usted acerca de los antecedentes de un candidato *antes* de la entrevista, tanto menos tiempo necesitará invertir para cubrir la información de antecedentes *en* la entrevista. La preparación minuciosa significa que durante la revisión de los antecedentes, usted sólo tendrá que dedicar unos minutos a aclarar y ampliar la información de antecedentes que ya ha recopilado.

Además de ahorrar tiempo, familiarizarse con los antecedentes de los candidatos antes de la entrevista tiene la ventaja de impresionarlos y incrementar su autoestima. Cuando usted se prepara de antemano, les demuestra a los candidatos que ellos son importantes y que usted quiere saber más acerca de ellos; esto hace que las entrevistas empiecen bien y establece un tono positivo para el resto de la discusión.

### Brechas.-

Si hay brechas en la historia laboral o educacional del candidato, tome nota para discutir las durante la revisión de antecedentes. Discutir las brechas es la única manera de determinar por qué se produjeron y si tienen algún efecto negativo para el candidato.

**Nota:** Como primer paso en la preparación para evaluar los antecedentes, algunos entrevistadores transfieren toda la información de antecedentes pertinente de los materiales de solicitud a la sección de Revisión de los Antecedentes Clave. Esto no es indispensable, pero usted debería utilizar este método si considera que le puede ayudar a familiarizarse más rápidamente con los antecedentes del candidato así como para ayudarlo durante la entrevista.

#### o LA CONCLUSIÓN DE LA ENTREVISTA

Después que haya recopilado suficientes STARS en todas las competencias asignadas, es tiempo de concluir la entrevista. La sección de Conclusión de la Entrevista de la Guía le indica que:

1. **Repase sus notas** para determinar si necesita información o aclaración adicional. Si necesita más información, aproveche esta oportunidad para hacer preguntas adicionales.
2. Lleve acabo una **simulación**, en su caso.
3. **Proporcione información** sobre el puesto, la organización y el sitio de trabajo, y conteste las preguntas del candidato.
4. **Termine la entrevista** explicando los siguientes pasos del proceso y luego dándole las gracias al candidato.

Incluso para concluir la entrevista, la preparación es posible, y resulta útil. Aunque no puede predecir qué brechas deben cubrirse con preguntas adicionales, usted puede prepararse para otros aspectos de la conclusión: puede revisar la simulación (en su caso); anote lo que piense decir acerca del puesto, la organización y el sitio de trabajo; y describa los siguientes pasos en el proceso de selección. La Conclusión de la Entrevista proporciona espacio para que usted apunte sus notas sobre estos temas.

### **Paso 1: Información Adicional.-**

Antes de que termine cualquier entrevista, asegúrese de que la información que ha recolectado sea clara y completa. Para darse tiempo de examinar sus notas para ver si necesita información adicional, hágale al candidato una pregunta para ganar tiempo: una pregunta que lo haga pensar y que requiera tiempo adicional para ser contestada. El tiempo que usted le conceda al candidato para considerar una respuesta le permite a usted revisar sus notas y determinar si tiene información suficiente para asignar una calificación sólida a cada competencia. Si necesita información o clarificación sobre STARS adicionales, elabore nuevas preguntas en este punto y anótelas en el espacio proporcionado.

También puede utilizar este tiempo para sondear la disposición o la capacidad de un candidato para satisfacer ciertos requisitos del puesto, tales como viajes largos, cambio de residencia a otra región o necesidad de trabajar tiempo extra en forma regular. Si decide hacer esto, deberá preparar estas preguntas de antemano.

### **Paso 2: Simulación.-**

Algunos sistemas de selección incluyen una simulación. Si el sistema que usted usa tiene este elemento, presente la simulación en este momento, explicando su función y cómo debe administrarse.

### **Paso 3: Puesto/Organización/Sitio de Trabajo.-**

El próximo paso incluye describir el puesto, la organización y el sitio de trabajo y contestar las preguntas del candidato. Esta sección proporciona espacio para anotar la información que usted quiera cubrir, incluyendo un recordatorio para darle al candidato la oportunidad de hacer preguntas, así como espacio para tomar notas sobre lo que aquél pregunte.

Para evitar repetición o información pasada por alto, los miembros del equipo de entrevistas comparten la tarea de proporcionar información acerca del puesto, la organización y el sitio de trabajo. Por ejemplo, un entrevistador podría describir:

- Las tareas específicas,
- Las asignaciones iniciales,
- La atmósfera de trabajo, y
- Las características de la ubicación,

Mientras que el segundo entrevistador podría proporcionar información sobre:

- El salario y las prestaciones, y
- Las oportunidades para progresar.

Para asegurarse de que el candidato entienda todas las características importantes del empleo, la organización y el sitio, el último entrevistador verifica la comprensión que el candidato tiene de estas características pidiéndole que las resuma. Luego, este entrevistador cubre las posibles brechas y clarifica la información según sea necesario, ahorrando así tiempo en la última entrevista y asegurando que el candidato entienda esta información importante.

#### **Paso 4: Conclusión de la Entrevista.-**

Los dos últimos pasos en la conclusión de la entrevista son:

- Explicar los siguientes pasos en el proceso de selección. Si la entrevista es el último paso en el sistema de selección, ésta generalmente incluye decirle al candidato cuándo puede esperar ser notificado sobre la decisión de contratación.
- La mayoría de las organizaciones prefieren notificar al candidato en vez de hacer que él se ponga en contacto con el departamento de recursos humanos o con el gerente contratante.
- Agradecer al candidato por una entrevista productiva. Utilice esta oportunidad para incrementar la autoestima del candidato felicitando a la persona por sus antecedentes y sus logros o por la manera en que respondió en la entrevista.
- Sin aludir a las probabilidades del candidato para el empleo, usted puede demostrar que le agradó la entrevista. Por ejemplo:

*“Quiero darle las gracias por una entrevista muy agradable y por haber hecho tan buen trabajo en compartir sus antecedentes conmigo”.*

#### ○ INSTRUCCIONES POSTERIORES A LA ENTREVISTA

Una vez que la entrevista ha concluido, usted puede compilar y evaluar las STARS que haya recolectado y calificar al candidato en las competencias que le hayan sido asignadas a usted. Para hacer esto, consulte las "Instrucciones Posteriores a la Entrevista". Estas páginas contienen:

- Instrucciones paso a paso para evaluar la información recolectada en la entrevista y llegar a calificaciones numéricas de las competencias.
- La escala de puntaje de las competencias y aclaración de las calificaciones.
- Las instrucciones para calificar al candidato en las competencias observables, tales como Comunicación e Impacto.

#### ○ CICLO DE PREGUNTAS EN LAS ENTREVISTAS

Cuando se entrevista en una competencia, repite un ciclo de preguntas planeadas y preguntas de seguimiento hasta que se obtiene suficientes STARS completas para evaluar el comportamiento del candidato. Se debe repetir este ciclo hasta que tenga suficientes STARS para poder calificar todas las competencias que le hayan sido asignadas.

El siguiente cuadro ejemplifica el ciclo de preguntas para obtener STARS en tres competencias. Aunque probablemente no se tenga que hacer tantas preguntas de seguimiento, se incluyen todas para proporcionar ejemplos del ciclo completo.

	Pregunta Planeada	Captar la Situación	Captar la Acción	Captar el Resultado	Recopilar más STARS
<b>Normas de Trabajo</b>	Describe la última vez en que no cumplió con un plazo de tiempo	Tarea. ¿Qué hizo que usted fallara en el plazo de tiempo fijado?	En esas condiciones, ¿exactamente qué hizo usted?	¿Qué efecto tuvo eso sobre los compromisos de su gente?	¿Puede dar un ejemplo de cuando usted pudo cumplir con un plazo ajustado?
<b>Seguridad en el Trabajo</b>	Describe el riesgo laboral más importante que usted asumió en los últimos seis meses para mantener en marcha la producción	¿Qué influyó en su decisión para correr el riesgo?	Describe sus acciones	¿Cuáles fueron las consecuencias de sus acciones?	Puede comentar otra situación en la que haya tenido que correr un riesgo de seguridad
<b>Tolerancia al Estrés</b>	Describe la última vez en que el líder de su equipo hizo que usted se sintiera molesto	Describe la que situación que originó la reacción que usted tuvo	¿Exactamente cómo reaccionó usted en esa situación?	¿Qué sucedió como resultado de su reacción?	Describe una ocasión cuando el líder de su equipo hizo que usted se sintiera molesto, pero el problema no se resolvió fácilmente

## ○ TOMA DE NOTAS

### ○ ¿Por Qué Tomar Notas?

Las estadísticas no sirven para mucho si usted no toma notas durante una entrevista.

Los estudios indican que sin notas usted puede recordar poco más de una cuarta parte de los hechos discutidos en la entrevista **inmediatamente** después de la conclusión de ésta<sup>14</sup>. A medida que pasan los días entre la entrevista y el proceso de toma de decisiones, usted olvida cada vez más. Con el tiempo, podría conservar solamente una impresión o una opinión global del candidato. Cuando sucede eso, habría sido lo mismo que el entrevistador simplemente tuviera una oportunidad de evaluar el apretón de manos o la sonrisa del candidato.

### ○ Los Beneficios de Tomar Notas

Bien vale la pena el esfuerzo de perfeccionar sus habilidades para tomar notas. Tomar notas completas y precisas en una entrevista proporciona muchos beneficios:

<sup>14</sup> HOPE, Jeremy y HOPE, Tony. Competir en la Tercera Ola. Ediciones Gestión 2000 S.A.. Barcelona España. 1998

- Tomar notas lo mantiene concentrado en el importante trabajo de recolectar STARs. Al anotar información sobre STARs en la Guía de Entrevista, puede ver qué partes de la STAR faltan y determinar las preguntas de seguimiento que cubrirán las brechas.
- Las buenas notas aseguran que sus impresiones sobre los candidatos y sus respuestas no se confundan en su mente.
- Más adelante en el proceso de selección, cuando usted comparta las calificaciones de los candidatos con los otros entrevistadores, sus notas le proporcionarán STARs específicas e información básica para discutir. Si usted necesita justificar la evaluación de una competencia, tendrá esa información a la que puede recurrir.
- Tener buenas notas le proporciona mayor confianza en sus decisiones de contratación. Basar sus decisiones de contratación en un análisis de hechos específicos, no en sentimientos o recuerdos, le dará la seguridad de estar formulando juicios justos y precisos.

## EVALUACIÓN DEL PROCESO DE ENTREVISTA

### ○ EVALUACIÓN DE DATOS

Su papel como entrevistador de Selección Eficaz cambia al final del proceso de la entrevista (o cuando se llega al punto de una decisión planeada). Una vez que los datos han sido recopilados, su atención se deriva en la tarea de organizarlos. Ahora verá la manera en que el esfuerzo que usted hizo para obtener STARS específicas, hará que el proceso de toma de decisiones sea consistente, manejable y preciso.

El proceso de evaluación consiste en los pasos siguientes. Usted inicia el proceso trabajando independientemente en los cinco primeros pasos (Análisis de Datos). Luego, se reúne con sus compañeros entrevistadores y lleva a cabo los últimos pasos con ellos a través de un proceso llamado Integración de Datos. Estos son los pasos:

#### Análisis de Datos

- Identificar las STARS completas en la Guía de Entrevista.
- Clasificar todas las STARS en las COMPETENCIAS apropiadas.
- Identificar las STARS como eficaces o ineficaces.
- Medir la importancia de cada STAR considerando su semejanza, su impacto y su actualidad.
- Calificar cada competencia utilizando las STARS más significativas.

#### Toma de Decisiones

- Exhibir sus calificaciones individuales en una Matriz de Evaluación de COMPETENCIAS.
- Llegar a evaluaciones de consenso de cada competencia intercambiando y combinando los datos con la información obtenida por los demás entrevistadores.
- Tomar una decisión de contratación basándose en las calificaciones de consenso.

## ○ ANÁLISIS DE DATOS

El objetivo en el proceso de análisis de datos es organizar y evaluar la información sobre comportamiento que ha recopilado, y elaborar un perfil de competencias de las áreas sólidas y los puntos débiles del candidato. Para hacer esto, se asignará a cada competencia una calificación basada en su evaluación de las STARS que se haya recopilado en cada competencia.

### ○ Identificación de las STARS Completas

Para asegurarse de encontrar todas las STARS apropiadas para cada candidato, siga estos pasos mientras empieza a clasificar sus datos.

- 1.- Busque en la sección de "preguntas de comportamiento" planeadas de la guía de entrevista.

El lugar más obvio para buscar STARS es en la sección de Preguntas de Comportamiento Planeadas de la Guía de Entrevista. De hecho, usted generalmente encontrará la mayoría de las STARS en esta parte de la guía. Sin embargo, es importante verificar también algunas otras fuentes.

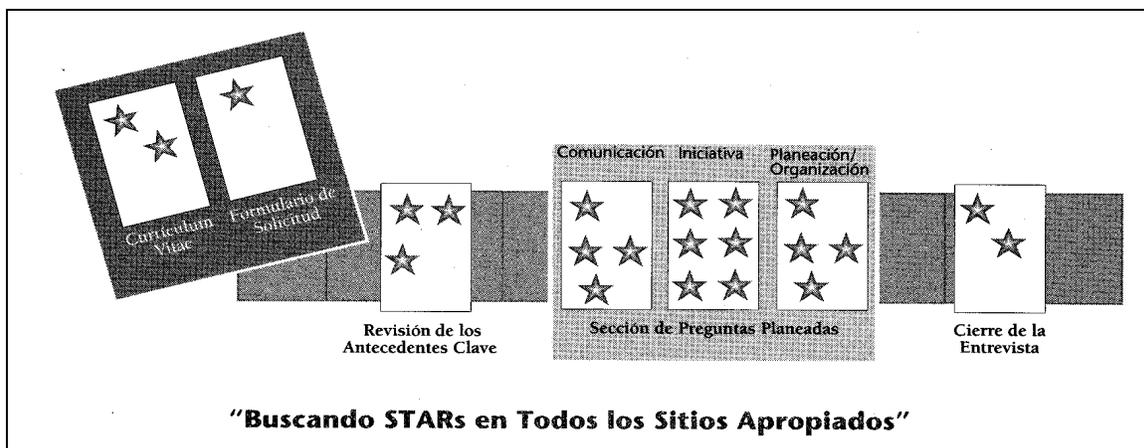


Figura No. 14 Buscando STAR's

- 2.- Busque en la revisión de los antecedentes clave.

A menudo se encuentran STARS en los comentarios que un candidato hace en una fase temprana de la entrevista, mientras repasa las experiencias significativas pasadas.

- 3.- Verifique el cierre de la entrevista

Las preguntas adicionales que usted haga, las preguntas que haga el candidato acerca del puesto y la organización, y la información proporcionada espontáneamente por el candidato al final de la entrevista, a menudo son excelentes fuentes de STARS.

- 4.- Repase la solicitud del candidato, su historial, su currículum vitae u otras fuentes de información.

Busque información que no fue cubierta en la entrevista, pero que podría proporcionar información sobre comportamiento. Los formularios de solicitud a menudo piden información acerca de certificaciones, licencias, capacitación y calificaciones académicas. Es muy probable que el formulario de solicitud pida información específica del puesto que produzca una o dos STARS relevantes. (Aunque por lo general debe hacerse el seguimiento de estos temas durante la entrevista, las limitaciones de tiempo podrían haberle impedido hacerlo).

A medida que avanza a través de la Guía de Entrevista y las fuentes complementarias enumeradas anteriormente, marque la información que constituya una STAR completa dibujando una estrella (\*) junto a la misma. (Aunque usted no descartará por completo las STARS parciales, las STARS completas pronostican mucho mejor el desempeño futuro).

## ○ ANÁLISIS DE CURRÍCULUM Y REFERENCIAS

El análisis de los historiales de trabajo (currículum vitae) es uno de los elementos más importantes en el proceso de selección. Sin embargo, muchos gerentes y profesionales de recursos humanos no le prestan la debida atención a esta actividad crucial. Como resultado, los gerentes pierden tiempo valioso entrevistando a solicitantes no calificados, o algunos solicitantes calificados son excluidos porque sus aptitudes o habilidades no son reconocidas.

El propósito principal de analizar el currículum vitae no es excluir candidatos, sino incluirlos. La mayoría de los gerentes quieren ver primero a los mejores candidatos y, si es posible, sólo a los solicitantes con las calificaciones más altas. El análisis de los currículums le permite a usted ordenar a los solicitantes de acuerdo a sus calificaciones para el puesto. Hacer esto asegura que el resto del proceso de selección se concentre en las personas que estén mejor calificadas para el puesto.

### Qué debe buscarse

El puesto a cubrir determinará la clase de información que usted debe buscar en un currículum. Deberá buscar información que indique la competencia de un solicitante en las **COMPETENCIAS** del puesto. Por ejemplo, los logros, la educación, la experiencia laboral y los cambios de empleo indican la presencia de ciertas **COMPETENCIAS**. Antes de analizar los currículums usted debe:

- 1.- Examinar las **COMPETENCIAS** del puesto.

- 2.- Identificar ejemplos de las clases de información que puedan proporcionar pistas acerca de la presencia o ausencia de cada competencia.
- 3.- Entrenar a las personas que vayan a analizar los currículums para que utilicen esta información a fin de clasificar y ordenar a los solicitantes.

- Factores a Considerar

Al buscar evidencia en las COMPETENCIAS, considere los siguientes factores.

- 1.- **Cambios frecuentes de empleo (sin progreso profesional).** Algunas veces, los cambios frecuentes de empleo se hacen por razones de progreso; en este caso, no debe considerarse al solicitante en forma negativa. Sin embargo, cambiar de empleo cada año (o a intervalos más cortos) durante toda una carrera puede ser un signo de comportamiento problemático, especialmente si el solicitante hace cambios frecuentes de empleo en los que no progresa profesionalmente. Esos cambios podrían indicar que el solicitante se vio presionado a encontrar nuevos empleos a causa del desempeño insatisfactorio o porque no está seguro con respecto a la profesión a la que quiere dedicarse. Estos dos problemas están relacionados con las COMPETENCIAS de habilidad y motivación en el empleo.
- 2.- Brechas en la historia laboral. Buscar brechas en la continuidad de los empleos es una parte importante de todos los análisis de currículum. Pero no suponga que estos huecos son causados por la incompetencia del solicitante o su incapacidad para mantenerse en un puesto, sino que pueden presentarse por varias razones:
  - Reducciones de personal (no relacionadas con el desempeño)

- Reubicación del cónyuge
- Tiempo libre por cuestiones familiares
- Problemas de salud
- Prolongación de vacaciones (es posible que usted quiera verificar otra información, tal como pasatiempos, para encontrar una explicación a las brechas en el empleo).
- Período sabático
- Cambios / experimentación profesional

Debido a las varias explicaciones que habría para las brechas en el empleo, es demasiado pronto en el proceso de selección utilizar este factor para excluir a un solicitante que por lo demás tenga sólidas calificaciones. Sin embargo, asegúrese de explorar minuciosamente una brecha en el empleo antes de hacer una oferta de trabajo.

- 3.- Años de experiencia en el trabajo no son necesariamente un indicador sólido del potencial de un solicitante. Después de 10 años en un trabajo, algunas personas funcionan al mismo nivel que cuando fueron contratadas, mientras que otras crecen en el trabajo y hacen mucho para ampliar sus responsabilidades. Por esa razón, durante el análisis del currículum vitae debe concentrarse en las actividades y los comportamientos, en vez de en los años de experiencia.
- 4.- Títulos, certificaciones y otras credenciales sólo deben ser utilizados como un criterio para el análisis de los currículums vitae si es un requisito del puesto (como en el caso de contadores públicos titulados, psicólogos, profesores, etc.). Pero antes de utilizar la falta de un título o certificado como a un factor de exclusión, asegúrese de que se trate de un requisito del puesto y no solamente "una preferencia". A menudo, un solicitante tiene los conocimientos y las habilidades necesarios para ser eficiente en un puesto aunque no tenga un título o certificado formal.

De la misma forma, los años de experiencia pueden ser un indicador engañoso, los títulos académicos y los certificados profesionales no garantizan que el solicitante desempeñará eficientemente las actividades del puesto. Los entrevistadores eficientes saben que también deben investigar la solidez de los conocimientos o la experiencia de un solicitante.

5.- **Logros y premios.**- los logros y premios pueden indicar el nivel de iniciativa. Algunas personas fijan objetivos modestos y logran poco. Otras tienen un historial de logros notables, empezando desde su juventud y continuando durante toda su historia laboral.

6.- **Historiales o currículum temáticos.**- el historial temático, que está organizado por actividades o áreas de aptitud, en vez de cronológicamente o por empleo, representa un desafío para el entrevistador. Aunque este tipo de historial proporciona información útil, es difícil interpretarlo. A pesar de este obstáculo, usted debe buscar:

- La experiencia (el tiempo) en el trabajo.
- Las brechas en la continuidad de los empleos.
- EL progreso profesional.
- Los cambios frecuentes de trabajo.

Algunos solicitantes utilizan el formato temático para ocultar una brecha o una irregularidad en su historia laboral. Sin embargo, algunos solicitantes utilizan este formato para enfatizar su experiencia y sus logros. Además, hay muchas personas a quienes el uso de este método les ha sido recomendado por sus asesores vocacionales o manuales de redacción de currículum vitae.

7.- **Salario.**- cuando un solicitante especifica un requisito de salario que es superior al que usted pueda ofrecer de una manera realista, no presuma que el solicitante (incluso un solicitante

sólido) queda automáticamente fuera de su alcance. A menudo, los solicitantes se conformarán con menos de lo especificado en su currículum o solicitud si las responsabilidades, las oportunidades o el lugar de trabajo son apropiados. Algunos solicitantes adoptan una estrategia de "no se pierde nada con pedir", exagerando sus requerimientos reales de salario; piensan utilizar esta táctica en sus negociaciones, aunque podrían aceptar un salario más bajo.

Como regla de rutina, durante el análisis de currículum no elimine a un solicitante sólido que pida un poco más de lo que usted pueda ofrecer de manera realista. Pero asegúrese de aclarar el potencial de salario en una conversación telefónica antes de invitar al candidato para una entrevista.

- 8.- **Habilidades de redacción y organización del currículum.** ¿puede usted evaluar la capacidad de redacción y las aptitudes de organización de un solicitante leyendo su currículum? La respuesta es un "sí" parcial. Usted puede obtener alguna idea sobre la capacidad de redacción y las habilidades de organización de una persona observando la manera en que está ordenado el currículum, la manera en que se presentan los datos y la disposición y estructura (el cuidado, organización del material, gramática).

Sin embargo, tenga presente que el solicitante pudo haber utilizado un servicio profesional para elaborar el suyo.

Muchos entrevistadores experimentados observan esta norma: es difícil determinar si un currículum bien elaborado fue hecho por el solicitante o por un servicio profesional de redacción de currículum. Sin embargo, si el currículum estaba deficientemente hecho, todo el crédito le corresponde al solicitante.

- 9.- **Creatividad en la elaboración o presentación del historial.** La presentación de la experiencia laboral en forma creativa (por ejemplo, una grabación en video de los logros o una carta personalizada adjunta, bien redactada) puede indicar la existencia de habilidades necesarias para ciertos puestos, tales como mercadotecnia o relaciones públicas. Ese nivel de creatividad también podría indicar iniciativa o altos estándares de trabajo. Sin embargo, tenga cuidado de que esa creatividad no influya demasiado en usted si no es importante para el puesto.

### 3.2.- Manual de Competencias.-

Ver Anexo 2, donde se detalla el Manual de Competencias para los cargos estratégicos dentro de la Industria. Cabe señalar que existen otras competencias que aunque aquí no se describan pueden, dependiendo del cargo, requerirse en algún momento. Entre las principales tenemos:

- Identificar con absoluta claridad el concepto de cada competencia.
- Determinar dentro de cada competencia, los comportamientos que identifican el nivel que se establece dentro de la competencia.
- Los niveles son directamente proporcionales a la complejidad y responsabilidades del cargo. Por ejemplo, una competencia para un cargo puede requerir un nivel uno, mientras que para otro cargo la misma competencia puede requerir nivel tres.
- En capítulos anteriores se explica cómo se fijan los niveles de competencias por cargos.
- Los niveles tienen la orientación de ser acumulativos, es decir, si un cargo requiere un nivel tres de una competencia específica, se da por entendido que la persona evaluada deberá satisfacer los comportamientos de los niveles uno y dos plenamente.

## CAPITULO 4

### 4.- Evaluación para el Desarrollo en base a Competencias.

#### 4.1.- Aporte del sistema de evaluación en base a competencias y diferencias con el sistema tradicional.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes, al punto que sea un factor capaz de valerse por si mismo, entregar lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa".

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la industria, su misión y visión.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Evaluación del Desarrollo por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la industria.



Figura No. 15 Gestión del Desarrollo

La Evaluación para el Desarrollo pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los colaboradores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores; con el fin de alinearlos a los objetivos estratégicos de la empresa, que en este caso es la industria gráfica.

El figura No. 15, registra como para lograr el desarrollo organizacional se requiere que exista desarrollo de las personas, agregando valor a su trabajo y relacionando sus competencias con su desempeño.

#### 4.1.1.- El capital humano y la gestión por competencias.

Definición de algunos términos utilizados:

- **Capital:** cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.
- **Humano:** relativo al hombre o propio de él.
- **Gestión:** efectuar acciones para el logro de objetivos.
- **Competencia:** aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia y/o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

- Estos términos por separado no nos dan mucha claridad o luz de su utilización en la gestión del talento humano, sin embargo veamos las interacciones que se suceden entre ellos.
- **Capital Humano:** es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades potenciadas se adquieren con el entrenamiento, educación y experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, habilidades adquiridas y capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente apto para realizar un trabajo o ejercer una función. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.), para aumentar la productividad del trabajo y la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra; como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.
- **Gestión por Competencias:** herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer o podrían hacer".

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la principal ventaja competitiva que puede diferenciar una industria gráfica de otra, es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas, a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún valorizadas conforme a un sistema de competencias.

#### 4.2.- Mantenga una actitud positiva para el proceso.

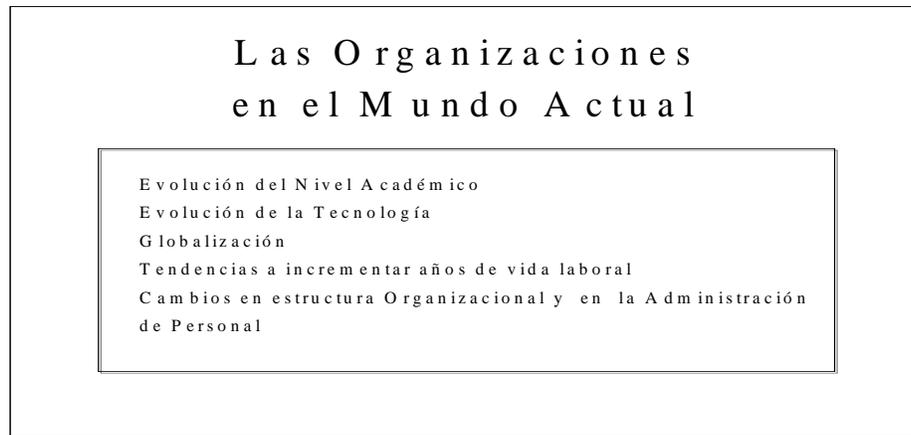


Figura No. 16 Las Organizaciones en el Mundo Actual. Fuente: RRHH – Carvajal Ecuador

En esta era de globalización de mercados, aspectos como: incremento de la competencia y avance tecnológico, de cambios más frecuentes en las estructuras organizacionales y de las tendencias del régimen laboral al incrementar los años de cotización para alcanzar una razonable pensión de jubilación, hace pensar que las personas vinculadas a la fuerza laboral estamos abocadas a ser cada vez más competentes, a aprender nuevas formas y desaprender hábitos poco efectivos, a desarrollar nuevas competencias para desempeñarnos en un mundo cambiante. La estrategia de fomentar el desarrollo en las organizaciones dejó de ser un deseo para convertirse en una necesidad.

Las organizaciones son dinámicas por lo tanto, es vital en cualquier empresa fomentar procesos que estimulen en sus colaboradores la búsqueda de estrategias para evaluar el desempeño y fomentar el desarrollo de sus capacidades. Las organizaciones tienen sus propias necesidades y éstas se constituyen en oportunidades o condiciones que estimulan en las personas su propio desarrollo. En efecto, una fuerza de trabajo bien desarrollada no reacciona al cambio, lo propicia.

Una buena manera de explicar en forma simple y clara lo que el desarrollo significa, desde el punto de vista organizacional, es tratar unos pocos conceptos de lo que es el comportamiento organizacional. Cuando escuchamos hablar de desarrollo es inevitable que lo relacionemos inmediatamente con el concepto de **cambio**.

“El cambio tiene por objeto hacer que las cosas sean diferentes. La intervención para el cambio es una acción planeada y tendiente a modificar las cosas. La persona o personas que fungen como catalizadores y asumen la responsabilidad de dirigir el cambio reciben el nombre de agentes de cambio.

El desarrollo organizacional es una designación común con que se describe el método orientado a los sistemas tendientes a lograr el cambio”<sup>15</sup>

#### 4.2.1- Objetivos de esta metodología.

Esta metodología busca constituirse en una guía práctica para que los administradores del talento humano de una industria lo desarrollen orientados por los requerimientos de la empresa a largo plazo. Los objetivos de esta metodología, entre otros son:

- Identificar las ventajas de la auto-evaluación como medio para orientar su propio desarrollo.
- Analizar objetivamente el desempeño utilizando situaciones o evidencias fundamentadas en hechos y datos en la ejecución del cargo.
- Identificar las fortalezas y áreas a mejorar.
- Definir un plan integral de desarrollo y conjuntamente con el jefe evaluador y acordar acciones concretas a seguir.

#### 4.3.- El Modelo de desarrollo humano.



Figura No. 17 Modelo de Desarrollo Humano. Fuente: RRHH – Carvajal Ecuador

El Modelo de desarrollo humano parte de la base de que la empresa tiene un punto cardinal fijado en su planeación estratégica, es allí donde la empresa quiere llegar en los próximos años.

<sup>15</sup> Stephen Robbins, P., Comportamiento Organizacional, 3ra, ed., Conceptos, Controversias y Aplicaciones, 1985, Pág. 465.

La pregunta es simple, si la empresa quiere llegar a ese punto anteriormente definido, ¿tiene las personas idóneas para garantizar de alguna manera que esto se cumpla?. En otras palabras, las personas que conforman una empresa son las llamadas gestoras de que esto suceda según lo previsto. En consecuencia, la planeación estratégica del Talento Humano (medidos como parte del Capital de una empresa) es una resultante de la planeación estratégica de la empresa.

No puede pensarse en el desarrollo del personal sin tener como directriz hacia donde va la empresa.

El Modelo inicia con unos fundamentos (inputs) que haciendo una analogía podrían considerarse los pilares fundamentales que darán soporte al proceso de desarrollo en la empresa que posteriormente dará lugar a la competitividad del Talento Humano con que cuenta la empresa; medido como parte del patrimonio de una organización.

El proceso de evaluación y que se explica en este documento, dará como resultado (outputs) relacionados a servicios al personal (transporte, alimentación, seguros, comisariatos, préstamos, concursos e incentivos, etc), definirá el plan integral de entrenamiento, capacitación y desarrollo, proyectos especiales (por ejemplo cambios de estructuras por procesos, organización celular o circular, entre otras); y por supuesto, permitirá cumplir con la política de salarios orientada al pago de una remuneración justa; justa para el colaborador y justa para el accionista.

Continuando con el concepto de desarrollo humano en base a competencias que es el tema central de este capítulo, es importante precisar que este es una responsabilidad personal. La empresa a través de las jefaturas son responsables de crear las condiciones más favorables para quienes trabajan bajo su dirección; ya que cuando el jefe hace que el desarrollo de sus colaboradores sea parte de su trabajo, no sólo cumple con su deber en la organización, sino que además, logra que sus colaboradores trabajen con un grado de efectividad alto y voluntario.

El desarrollo es un desafío y como propósito es totalmente individual, por consiguiente, nadie puede desarrollar a nadie, solo puede brindar las condiciones. El jefe debe proveer guía y orientación pero cada colaborador debe hacerse responsable de su proceso de desarrollo. Además, no es posible desarrollar a todas las personas con el mismo método.

El proceso de evaluar para desarrollar capacidades va más allá de la evaluación del desempeño. Necesitamos descubrir nuestro estilo de aprendizaje porque cada persona tiene su propia forma de aprender.

#### 4.3.1- Razones de ganancia de la evaluación para el desarrollo.

Una vez que analizamos los objetivos de la metodología y como el modelo de desarrollo del talento humano busca a través de la evaluación para el desarrollo, construir la vía de conexión entre los objetivos de la empresa y las personas que lo hacen posible, es oportuno establecer algunas razones de ganancia para estos dos actores, es decir para la empresa y las personas. Pensemos por un instante en estas preguntas:

¿Cuál será el resultado para la empresa al promover los procesos de evaluación para el desarrollo? y ¿cómo se beneficiarán las personas que participan en este proceso?.

Las respuestas más comunes a estas preguntas suelen ser:

##### \* Para la empresa:

- Reduce los costos de ingreso del personal.
- Reduce la tasa de rotación laboral.
- Mejora la comunicación entre jefes y colaboradores.
- Se obtiene mayor número de personas preparadas para ocupar cargos de mayor responsabilidad (Plan de sucesión).
- Hace que los gerentes sean mejores guías para el desarrollo del colaborador y de la empresa (Plan de carrera).

##### \* Para las personas:

- Fomenta la responsabilidad de **asumir su propio desarrollo**.
- Fomenta el hábito de generar expectativas para optimizar el desempeño y auto-evaluar los resultados.
- Permite identificar mejor los talentos, conocimientos e intereses.
- Orienta el desarrollo y ejecución de un plan para obtener lo que el colaborador desea lograr.
- Ayuda a las personas a fortalecer una auto-imagen positiva.
- Mejora la capacidad para entrevistar, autoevaluarse, establecer objetivos y otras habilidades importantes.
- Enseña técnicas para fijar y lograr metas realistas.
- Proporciona información sobre alternativas y opciones para tener éxito.

- Facilita la integración de la identidad personal con los requerimientos del cargo.



Figura No. 18. Fuente: RRHH – Carvajal Ecuador

Como vemos la evaluación para el desarrollo puede reportar ganancias en varios campos. Para hacer realidad estos beneficios debemos pensar positivamente al abordar y atender el proceso de la evaluación. Debemos alinear la misión y visión de las personas con las de la organización; y el puente que las une son los Principios Generales de la Organización y las Políticas de Personal.

No debemos concentrarnos solamente en las objeciones que pudieran aparecer, debemos orientar toda nuestra energía y esfuerzo al análisis objetivo y principalmente a encontrar los aspectos positivos y beneficios del proceso.

#### 4.4.- El proceso de evaluación para el desarrollo por competencias.

Hemos hablado de desarrollo y lo primero que se nos viene a la mente es pensar en crecer, ascender, pasar de una situación (A) a otra mejor (B). Entonces veamos en forma simple ¿qué es desarrollo?:

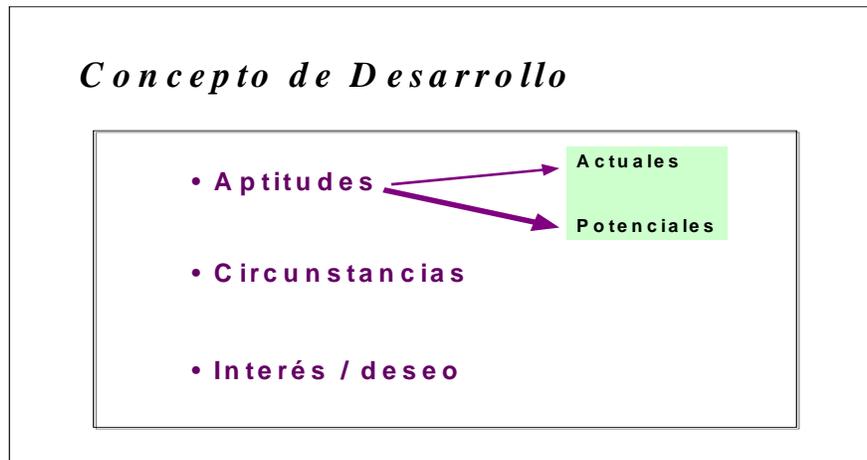


Figura No. 19 Concepto de Desarrollo. Fuente: RRHH – Carvajal Ecuador

El desarrollo se fundamenta en las aptitudes de las personas (actuales y potenciales), las circunstancias que las promueven, el interés y deseo necesario para lograrlo; pero ¿qué es aptitud?.

#### 4.4.1.- Las aptitudes.

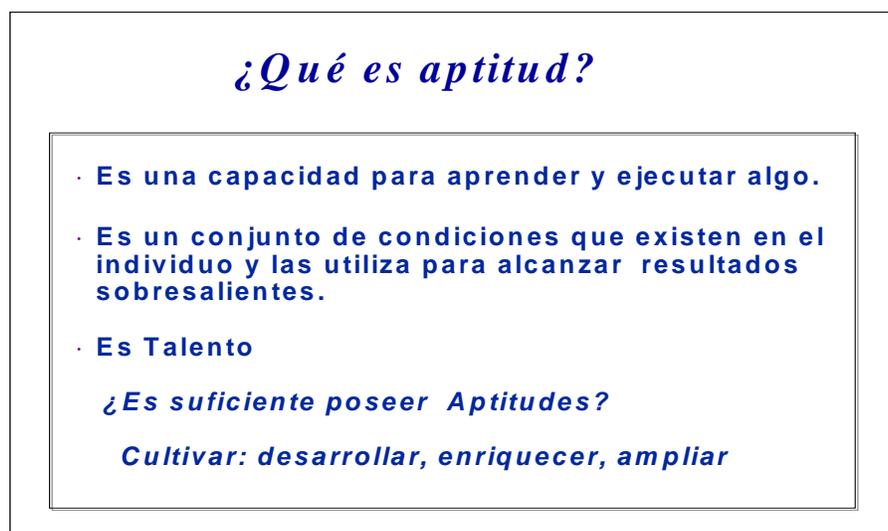


Figura No. 20 Aptitudes. Fuente: RRHH – Carvajal Ecuador

Como se puede ver en la gráfica anterior, la aptitud es la capacidad que tiene una persona para aprender y ejecutar algo. Son todas las condiciones que existen en una persona y que le permiten alcanzar los resultados propuestos de una manera sobresaliente.

Estas aptitudes vistas como la capacidad para hacer lo requerido de una manera extraordinaria, es lo que se llaman los talentos de una persona.

Pero ¿será suficiente poseer aptitudes (talentos)? La respuesta es obvia y es en este punto donde el concepto de desarrollo toma fuerza y vigencia en la estrategia del Modelo de desarrollo humano mencionado en páginas anteriores.



Figura No. 21. Fuente: RRHH – Carvajal Ecuador

Desarrollo es trabajar sobre las aptitudes actuales y potenciales de las personas para descubrirlas, promoverlas, actualizarlas y fortalecerlas.

#### 4.4.2.- Las circunstancias.

Así mismo para promover el desarrollo es necesario reconocer que existen las circunstancias, tales como el mundo que nos rodea, el tipo de industria, los estilos gerenciales, etc, aspectos estos que favorecen o bloquean el desarrollo de las personas.

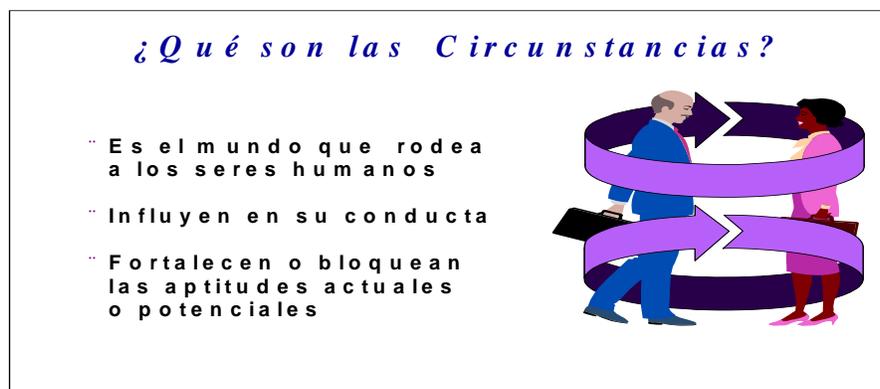


Figura No. 22. Fuente: RRHH – Carvajal Ecuador

En este punto juega un rol preponderante las jefaturas. Los jefes son indudablemente una de las circunstancias más importantes dentro del desarrollo de un colaborador. Dependiendo de la lectura que hagamos de estas circunstancias estaremos fortaleciendo o bloqueando el crecimiento de las

personas dentro de la empresa. Revisemos algunas circunstancias de desarrollo que están en función del cargo:

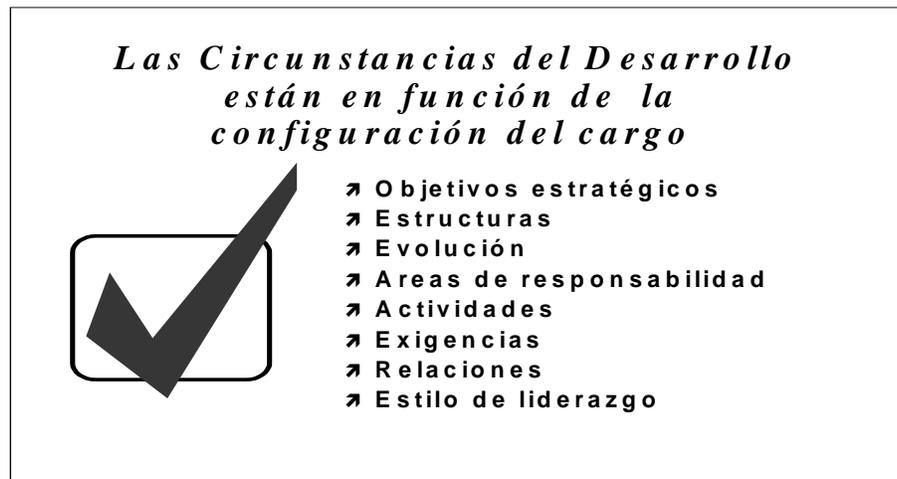


Figura No. 23. Fuente: RRHH – Carvajal Ecuador

#### 4.4.3.- El interés y compromiso personal.

Nadie puede dar nada a nadie a menos que esta se lo permita. Aquí entra la otra cara de la medalla de la aptitud, es decir la actitud. Por más que se generen las circunstancias favorables para el desarrollo, si la misma persona no quiere forjar su crecimiento personal, no habrá potencia en el mundo que lo desarrolle. Además en esta metodología, el principio de desarrollo es empezar por los cambios interiores que después generen cambios exteriores. Revisemos algunas actitudes que deben evidenciarse como el interés de las personas en ellos:

- Aprender a aprender
- Ampliar aptitudes actuales.
- Desarrollar su potencial
- Mejorar el desempeño

Así mismo y por lo obvio que resulta hablar sobre la importancia de evaluar, solo mencionaremos que es muy difícil o casi imposible mejorar significativamente algo que no se mide. Esto es como pensar en aquel barco que no tiene un rumbo definido, en estas circunstancias, cualquier puerto de llegada es bueno. Miremos algunas interrogantes que se presentan, pero que al contestarlas mentalmente nos conduce a deducir la importancia de hacer evaluaciones para el desarrollo:

1. ¿El desempeño del cargo aporta al desarrollo de la persona y de la empresa?

2. ¿Ha cambiado el cargo?, ¿exige más?, ¿limita más?
3. ¿Han sido efectivos los medios utilizados?
4. ¿En qué nivel de desarrollo están sus competencias?
5. ¿Tiene la persona claridad sobre lo que se espera de ella en el desempeño de su trabajo?
6. ¿Está la persona haciendo en su cargo lo que más le gusta y sabe hacer?
7. ¿Qué medios facilitarían optimizar el desempeño?
8. ¿Cómo afectará la evolución del cargo a la persona?

#### 4.5.- Etapas del proceso de Evaluación para el Desarrollo.

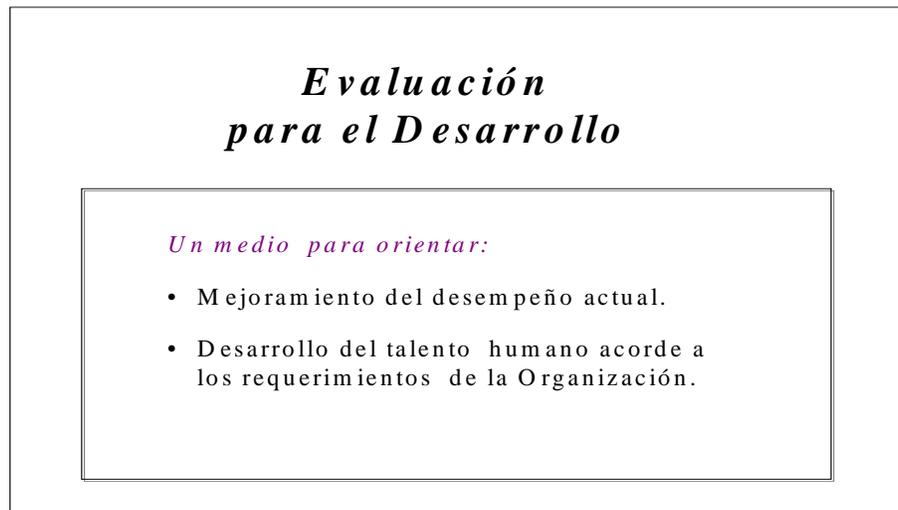


Figura No. 24. Fuente: RRHH – Carvajal Ecuador

Este proceso de evaluación para el desarrollo consta de tres etapas bien definidas y que deben ser llevadas en secuencia, entendiéndose que cada una de ellas hace parte de un gran sistema, que en definitiva es el desarrollo del Talento Humano en base a competencias.

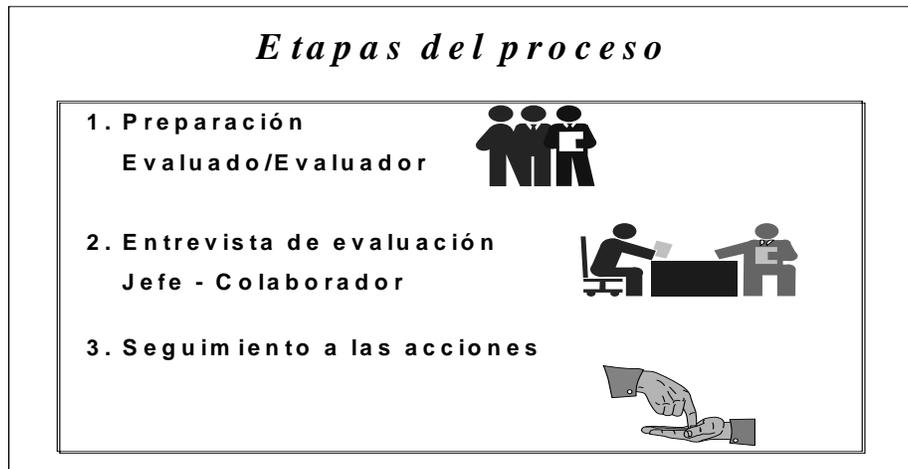


Figura No. 25. Fuente: RRHH – Carvajal Ecuador

#### 4.5.1- Etapa I.- Preparación de la información.



Figura No. 26. Fuente: RRHH – Carvajal Ecuador

Esta etapa inicia con la preparación de la información necesaria para realizar un proceso de evaluación serio, justo y con verdadera trascendencia. Miremos como en toda esta etapa lo verdaderamente importante es la persona. A pesar de que la evaluación del desempeño es parte integrante de un proceso de evaluación, el proceso de desarrollo no mezcla la evaluación con fines de análisis remunerativos que es generalmente la variable más sensible en un proceso de evaluación.

Explicándolo de otra manera, cuando una jefatura hace evaluaciones con intenciones remunerativas, el proceso se vuelve tenso; el evaluado trata de defenderse a ultranza, pues todo lo que no sea satisfactorio va directamente en contra de su bolsillo.

Por esta razón al pensar en el desarrollo, existe una razonable apertura psicológica del evaluado, pues reconoce que la empresa a través de su jefe tratan de una manera formal alinear, orientar, fortalecer y corregir “potenciar” su desempeño actual y proyectarlo hacia el futuro, identificando la brecha que existe entre las competencias requeridas en el cargo y las competencias que han sido identificadas en el proceso de evaluación.

Otro aspecto importante y que creemos relevante mencionar, es que el proceso de desarrollo reconoce como principal actor del mismo a la persona. La industria debe generar las condiciones para que esto se produzca; pero no olvidemos que uno mismo es el responsable “indelegable” de su propio auto-desarrollo.

De esta manera se quita el viejo paradigma de que la empresa nos debe capacitar, formar, desarrollar, promover, etc; y el trabajador quedarse en la cómoda posición pasiva de esperar que esto suceda.

#### **4.5.1.1- Consideraciones preliminares.**

Las consideraciones preliminares tratan de hacernos conocer algunos aspectos; son recomendaciones que debemos tener en cuenta para llegar a la segunda etapa, proceso mismo de la entrevista de una manera sólida; y luego de un proceso de mucho análisis, recopilación de evidencias, suficiente conocimiento sobre los cargos y la persona, entre otros.

Revisemos algunos de estos aspectos.

##### **a) Apoyo logístico:**

- Perfil del cargo.
- Descripción del cargo<sup>16</sup>
- Matriz de seguimiento de objetivos estratégicos y operativos, (estadísticas, planes de acción a su cargo, proyectos encomendados, presupuestos, entre otros).

---

<sup>16</sup> William, Werther, Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc. Graw-Hill. México, 2000

- Si la matriz aún no está definida, aclarar las principales responsabilidades del cargo (propósitos del cargo).
- Asignar el tiempo para concentrarse en el análisis.

b) Utilice hechos y datos:

El mejor predictor del desempeño futuro son las acciones y logros alcanzados en el pasado. Se debe realizar un análisis objetivo del desempeño, consecuentemente debemos en lo posible minimizar las subjetividades, generalidades, apreciaciones vagas o confusas sobre el verdadero desempeño de un colaborador.

Al preparar la evaluación para el desarrollo, cuidadosamente el evaluador (al hacerlo con evidencias, hechos y datos) puede asegurar su:

- Eficacia
- Objetividad
- Consistencia
- Seriedad
- Ecuanimidad

c) El qué y el cómo de la evaluación:

Una vez que hemos hecho la recopilación y análisis de la información preliminar, debemos establecer con mucha claridad el qué y el cómo.

El **qué** es el contenido o materia de la evaluación, sale de un proceso de comparación de las condiciones "efectividades o competencias" requeridas por el cargo; y, las competencias con que cuenta la persona.

El **cómo** es el proceso de interrelación con el colaborador, que no es más que el cumplimiento de una política de participación y de aplicación de las herramientas de comunicación eficaz, escucha empática y negociación.

Para ilustrar este punto revisemos el siguiente cuadro:



Figura No. 27. Fuente: RRHH – Carvajal Ecuador

Este cuadro explica en forma muy clara y simple como se produce el proceso de evaluación para el desarrollo.

Por un lado se analiza el cargo “ideal” que requiere la empresa para garantizar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. En este primer paso, la empresa define con relación al cargo: misión, áreas de responsabilidad, objetivos estratégicos, áreas claves de resultados, funciones y responsabilidades. Con relación al perfil del cargo: academia formal requerida, experiencia necesaria en posiciones afines y perfil de competencias del cargo. Por último se define la proyección del cargo en la empresa.

Por otro lado, con relación a la persona, apoyados en toda la información de la fase de preparación, se define: revisión del desempeño, análisis de las competencias que tiene el colaborador.

De la comparación entre los requerimientos del cargo y la persona que lo ocupa se establecen diferencias a favor y en contra. Cuando definimos que son a favor, nos referimos a fortalezas que tiene el colaborador; cuando las definimos en contra, nos referimos a aspectos que se deben mejorar, corregir y desarrollar.

El proceso que permite cerrar la brecha entre lo requerido y lo encontrado es lo que llamamos **plan integral de desarrollo**, el mismo que se constituye en acciones concretas de capacitación, entrenamiento, formación, coaching (acciones de auto-desarrollo) y que más adelante se explica con más detalle.

d) Análisis de las competencias:

Dentro de esta primera etapa y sin lugar a dudas, lo más importante es el establecimiento y definición de las competencias requeridas en el cargo y de la persona.

Al revisar el capítulo 3, encontraremos una guía conceptual y práctica de lo que son las competencias y cuáles son los comportamientos, que una persona debe tener para “demostrar” que posee esta competencia; y, consecuentemente es competente para el cargo.

Además de lo mencionado anteriormente, cada competencia viene acompañada de los niveles y sus comportamientos.

Ahora bien, es importante establecer que cada competencia, dependiendo del cargo que se analice, es crítica o no; en otras palabras, no todas las competencias aplican para todos los cargos.

**4.5.1.2.- Realice su auto-evaluación.**

Una vez que hemos revisado las consideraciones preliminares del proceso y explicado en qué va a consistir el proceso de evaluación para el desarrollo en base de competencias, miremos el evaluado qué tiene que hacer.

o El evaluado y su auto-evaluación:

Para iniciar el proceso de auto-evaluación, el evaluado debe hacer conciencia de las competencias requeridas en el cargo. Debe analizar las actividades que realiza en su trabajo y las competencias que utiliza para la obtención de los resultados registrados (figura No. 28).

Para ello es indispensable que sustente sus logros o dificultades con hechos y datos (STAR's) que permitan objetividad en el proceso de evaluación.

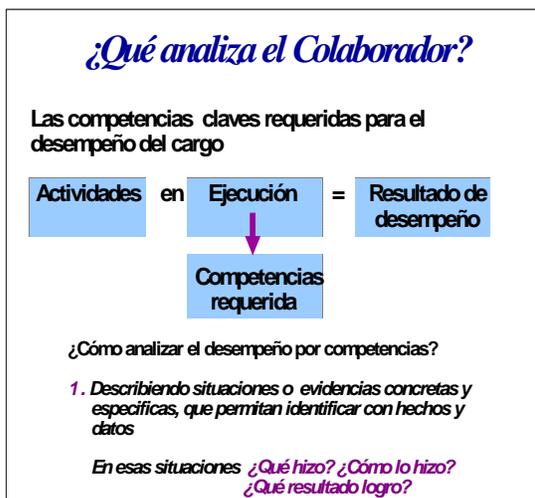


Figura No. 28 Fuente: RRHH – Carvajal Ecuador

Figura No. 29. Fuente: RRHH – Carvajal Ecuador

El proceso de auto-evaluación (figura No. 29) considera los siguientes aspectos:

1. Diligencie completamente el formato diseñado para el efecto (Anexo 3).
2. Utilizando el perfil del cargo, identifique con su jefe las competencias críticas de su cargo es decir aquellas que hacen posible el éxito del desempeño en el cargo; y, describa al menos dos situaciones o evidencias en las que usted utiliza estas competencias.
3. En el relato identifique los comportamientos que realiza para lograr el resultado, qué hizo?, ¿cómo lo hizo? y ¿qué resultados obtuvo?.
4. Reflexione sobre la expectativa por el desempeño que deseaba alcanzar?.
5. Compare los resultados logrados con las expectativas de desempeño alcanzadas. El resultado fue satisfactorio? o insatisfactorio?.
6. Esta metodología que está utilizando le servirá como una práctica del trabajo diario. Usted se sorprenderá de los avances en el desarrollo de comportamientos efectivos.
7. Identifique su estilo de aprendizaje, cómo aprende más fácil?
8. Continúe este proceso hasta hacer el análisis completo de las competencias, incluyendo las efectividades funcionales que se refieren a los conocimientos teóricos y prácticos que hacen posible el buen desempeño del cargo.

Revisemos algunos beneficios de este proceso de auto-evaluación.

## *Beneficios del análisis del colaborador*



### ***Puede contribuir en:***

- **Identificar los comportamientos claves que ayudaron al resultado alcanzado.**
- **Atribuir los resultados a lo que realmente es.**
- **Identificar los hábitos menos efectivos**
- **Tomar la iniciativa hacia su propio mejoramiento**
- **Identificar las emociones y sentimientos**
- **Crecimiento personal, controlar su propia conducta**
- **Afirma su Autoestima.**

Figura No. 30. Fuente: RRHH – Carvajal Ecuador

Este proceso lo hace el colaborador con el tiempo suficiente para reunir las evidencias necesarias que sustenten su auto-evaluación.

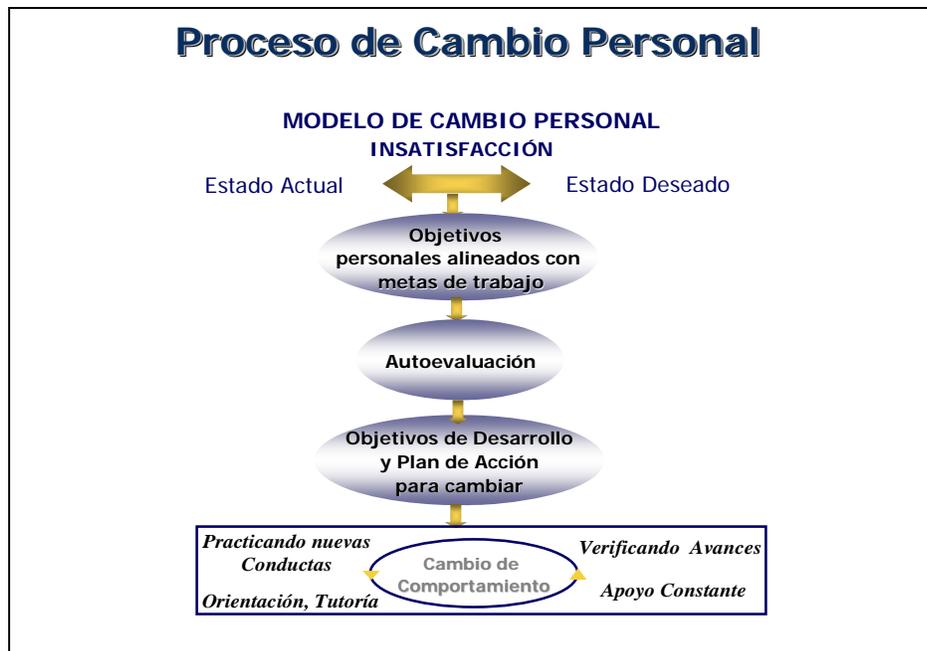


Figura No. 31. Modelo de Cambio Personal

El proceso de auto-desarrollo involucra inevitablemente un proceso de cambio personal, es decir, pasar del estado actual al estado deseado. Cuando por alguna razón o circunstancia la persona no ha podido llegar al estado deseado se produce insatisfacción y frustración en algunos casos.

Para hacer que estas "intenciones" no queden únicamente en buenos deseos o insatisfacciones eternas, la persona debe alinear sus objetivos con las metas de trabajo. Para monitorear el proceso de cambio se realiza la "auto-evaluación". De esta acción deben quedar definidos los objetivos de desarrollo y plan de acción de cambio y mejora.

Para soportar el cambio se requiere cambios de comportamientos de forma consistente a través de la práctica de nuevas conductas, orientación y tutoría por parte de la Jefatura inmediata, entre otras acciones.

#### **4.5.1.3.- El proceso del evaluador.**

Paralelamente y bajo las mismas consideraciones mencionadas en el proceso del evaluado, el evaluador realiza el mismo proceso formal de evaluación.

Es importante mencionar que este proceso es una herramienta metodológica, con esto queremos decir que el diligenciamiento del formato no es el fin de la evaluación para el desarrollo, es una herramienta o guía; consecuentemente no debemos perder de vista el fin de este proceso, que es establecer un plan integral de desarrollo que nos permita construir planes de carrera y sucesión alineados a los planes estratégicos de la industria.

##### **□ El evaluador :**

El evaluador es el jefe inmediato del colaborador, quien es el responsable de ejercer su dirección sobre las personas a su cargo. Este proceso de evaluación hace que la jefatura realice un trabajo inclusive más exhaustivo de análisis, recopilación de evidencias, a través de los comportamientos observables, hasta llegar a la evaluación 360 grados cuando aplique y se requiera.

#### **4.5.2.- Etapa II.- La entrevista de Evaluación.**



Figura No. 32. Fuente: RRHH – Carvajal Ecuador

La entrevista es el momento donde se consolida todo el trabajo realizado. Revisemos como es el proceso.

- a) El evaluado realiza su auto-evaluación (Ver Anexo 3). Esto le permite trabajar sobre sus logros, determina sus fortalezas y sus aspectos por desarrollar, hace conciencia de los aspectos que lo favorecen y aquellos que no para la realización de su trabajo, nuevamente puede volver a aclarar las funciones y el perfil requerido para su cargo.

**Paso 1.- Entrega de formularios:** quince (15) días hábiles anteriores al día reservado para la evaluación. El evaluador debe entregarle al evaluado el formulario de evaluación para que lo devuelva diligenciado en el término de ocho (8) días hábiles. Este formulario debe tenerlo el jefe a mano el día de la evaluación, para comentarlo con el evaluado.

- b) El evaluador a más de realizar lo mencionado en el punto anterior, tiene en sus manos con anticipación, la auto-evaluación del colaborador, consecuentemente puede establecer inconsistencias entre las percepciones y/o evidencias de sus comportamientos que él tiene con relación al cargo y/o a la persona; y lo que percibe el colaborador sobre estos mismos aspectos. Es frecuente encontrar que el colaborador piensa que existe su cargo por razones diferentes a las establecidas “supuestamente” por el jefe.

**Paso 2.- Preparación del contenido:** con anterioridad a la fecha programada para la reunión con la persona evaluada, el evaluador debe empezar a preparar el contenido de la evaluación

(Ver Anexo 4), o sea, los temas que tratará con su colaborador. Para tener claridad acerca de los temas a tratar en la reunión se recomienda:

1. Examinar de nuevo las metas que fueron acordadas en la última evaluación.
  2. Repasar estadísticas, informes, fechas y demás detalles concretos relacionados con los asuntos de trabajo que serán tratados durante la evaluación.
  3. De acuerdo al perfil del cargo, hacer el análisis de las competencias y verificar con situaciones o evidencias reales del trabajo, hechos concretos, que permiten identificar los comportamientos que el colaborador ejecuta para lograr los resultados.
- c) Se fija una fecha para realizar la entrevista de evaluación. Esta entrevista debe guardar ciertas recomendaciones que veremos a continuación.

**Paso 3.- Realización de la entrevista de evaluación:** en la entrevista, el evaluador solicita al evaluado describir su auto-evaluación. El evaluador lo escucha con atención y establece una comunicación en doble vía para tratar todos los aspectos relacionados con el cumplimiento de metas; además investiga:

- Situaciones o evidencias que permitan analizar el nivel de efectividad de sus comportamientos.
- ¿Cómo logró los resultados?, ¿qué hizo?, ¿qué le ayudó?
  - Qué nivel de desarrollo ha obtenido?.
  - Qué evolución ha tenido el cargo?.
  - Qué es lo que mejor sabe hacer?.
  - Qué es lo que más le gusta hacer?.
  - Qué le ayuda a mejorar su desempeño?.
  - Qué medios contribuyen a su eficiencia?.
  - Posibilidad de desarrollo en la línea de acción actual.
  - Cómo consolidarse en el cargo actual?.
  - Cuáles son las acciones de auto-desarrollo a seguir?.
  - ¿Qué puede hacer el jefe para ayudarlo?.

#### 4.5.2.1.- Comuníquese con empatía:

Las personas se motivan para desempeñar trabajos dentro de su nivel de competencia. Si una persona se siente con confianza para desempeñar un trabajo, lo ejecutará o estará altamente motivada para hacerlo, de acuerdo con su sentir. Si un líder alienta el sentido de competencia de sus colaboradores incrementa su motivación para actuar competentemente. Por lo tanto, al ampliar la auto-estima del colaborador, él crea un ambiente de trabajo que aumenta la confianza de éste en su propia habilidad para actuar.

□ **Sugerencias a tener en cuenta en el proceso de interacción:**

1. Es clave observar los principios de cuidado de la auto-estima del colaborador.
2. Sea firme y exigente, pero también justo y ecuánime.
3. Todo proceso de evaluación involucra un componente afectivo, el evaluado necesita ser tratado con respeto, cordialidad y debe sentir un interés genuino de apoyo y orientación de su jefe, tanto en su cargo como en el proceso mismo de la evaluación.
4. No trate de conseguir rápida e insistentemente lo que usted quiere. Asesore y oriente al colaborador para que exprese y consiga también lo que él necesita, y está tratando de lograr mediante el proceso.
5. Cuando un buen desempeño es recompensado o reconocido, tiene mayores posibilidades de que se repita el comportamiento, debido a la satisfacción recibida.
6. Escuchar con empatía significa habilidad para comprender, definir y responder con precisión a los "sentimientos" expresados por la otra persona. Cuando hay la disposición a escuchar, el colaborador percibe que está siendo entendido y lo libera para ahondar en sus sentimientos, expresar sus ideas, disminuir sus temores y dejar de ponerse a la defensiva.
7. Escuchar con empatía es una habilidad que puede ser aprendida e incrementada con la práctica constante.
8. Al escuchar con empatía se alienta a los colaboradores a pensar por sí mismos en el análisis de sus problemas, así como en la búsqueda de las soluciones.
- 9.- Todo comportamiento humano tiene un motivo, una causa, una razón importante para la persona.
10. Toda persona actúa, de una u otra manera, con algún propósito definido. Su comportamiento está orientado a lograr algún objetivo que la persona considera importante para sí misma.
11. Las personas se comportan según con lo que son ellas mismas y los líderes que las dirigen esperan de ellas. Las personas productivas y orientadas al éxito auto-realizan estimaciones de elevados niveles de logro.

12. Al realizar la evaluación para el desarrollo, comunique las razones de ganancia para el colaborador y para la empresa; es decir, hágale saber en qué sentido es importante su contribución e identifique el significado que tiene para la persona. Recuerde “el principal motivador de la persona adulta es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto de sí mismo y un concepto bueno de sí mismo”<sup>17</sup>

#### 4.5.2.2.- La entrevista.



Figura No. 33. Fuente: RRHH – Carvajal Ecuador

Es importante mencionar que el modelo propuesto y su metodología, son herramientas de gestión del talento humano. Son instrumentos que nunca deben ser entendidos como el fin mismo de la evaluación.

El programa de desarrollo se sustenta en la persona, consecuentemente la entrevista no puede ser llevada como algo rígido, desalentador, al contrario es una charla formal, con respeto y con la profundidad que lo amerita, pero en el fondo debe ser cálida y sincera, que ante todo busque ayudar a la persona a que trabaje en su crecimiento personal y profesional, pero alineada al crecimiento de la empresa.

La entrevista tiene como propósito además de evaluar, ayudar y orientar, cumplir con la responsabilidad que tienen los jefes de fortalecer las competencias de su grupo de trabajo. Además porque necesitamos fomentar el respeto por la dignidad de las personas y fortalecer su estima.

<sup>17</sup> Edgar Schein H., Psicología de la Organización, México, 1982, Pág. 73.

Al realizar el proceso de evaluación para el desarrollo tenga en cuenta los siguientes aspectos (ver figura No. 34):

## Entrevista



**Planeación de la entrevista**

- Programe fecha, hora y sitio adecuado
- Entregue al colaborador el formato de evaluación y explique el formato y procedimiento.
- Planee la reunión
- Prepare la secuencia, resultados, compromisos y planes de acción.
- Prevea los posibles inconvenientes en la entrevista y alternativas para manejarlos.

Figura No. 34. Fuente: RRHH – Carvajal Ecuador

□ Aspectos a considerarse:

- Trate de crear un ambiente propicio para la solución de problemas.
- Estimule la auto-evaluación. Céntrese en el problema no en la persona.
- Haga preguntas abiertas para estimular la participación.
- Evite enfrascarse en discusiones.
- Verifique continuamente que se le está entendiendo con claridad.
- Brinde retroalimentación constructiva. Tenga en cuenta los aspectos positivos y haga un refuerzo de los comportamientos efectivos.
- Siga un orden lógico y concluya cada tema.

## Entrevista



**Temas a tratar**

- Elementos claves del cargo.
- Análisis del cumplimiento de metas y de Efectividades

**Retroalimentación**

- Análisis de competencias sobre evidencias (fortalezas - áreas a mejorar y calificación)
- Anlizar las áreas de interés del colaborador
- Establecimiento del plan de acción para mejorar y/o desarrollar el potencial

Figura No. 35. Fuente: RRHH – Carvajal Ecuador

La entrevista no puede sustituirse por ningún modelo, el contacto personal nos permite percibir las reacciones del evaluado, sus sentimientos y todo lo que le puede afectar.

□ **Posibles reacciones de los evaluados y sugerencias para su manejo:**

a) El evaluado no está de acuerdo con su evaluación:

- Escuche cuidadosamente.
- Compruebe la confiabilidad de sus propios datos.
- Pídale al evaluado que haga lo mismo con la información que posee.
- Si es necesario, suspenda la entrevista y programe otra.

b) El evaluado está totalmente de acuerdo con su evaluación:

- Cerciórese que el colaborador ha entendido todo y su acuerdo es sincero.
- Estimule su participación sobre las acciones que se deben adelantar para mejorar.

c) El evaluado pierde el control y se torna emocional:

- Escuche
- No discuta
- Cerciórese de tener hechos concretos para poder argumentar.
- Suspenda la entrevista y programe otra.

**4.5.2.1. Plan integral de Desarrollo.**

***Identificar un plan de mejoramiento***

<b>Competencias</b>	<b>Plan de mejoramiento</b>	<b>Indicador de logro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptuales</li> <li>• Operativas</li> <li>• Relaciones</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Funcionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto de la carencia /debilidad</li> <li>• Necesidades del Area</li> <li>• Plan estratégico de la Empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad</li> <li>• Calidad</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Efectividad</li> </ul>

Figura No. 36. Fuente: RRHH – Carvajal Ecuador

El plan integral de desarrollo en últimas, es un plan de mejoramiento que pretende dejar en forma clara y precisa las acciones definidas y previstas, para fortalecer aquellas efectividades en las cuales existan las suficientes evidencias para haberlas definido como debilidad. Recordemos y como lo podemos advertir en el gráfico de la referencia (figura No. 36), lo que se busca es crear un plan de mejoramiento concreto, definiendo la efectividad a la que se refiere, estableciendo acciones concretas y los medios para alcanzarlos; y por último, definiendo el indicador de logro.

El plan de desarrollo establece unas acciones, unos responsables (colaborador, jefe, empresa) y unas fechas de seguimiento que permiten durante un año, acompañar y monitorear los avances y dificultades presentadas en la ejecución del plan. Es la mejor manera para acompañar de una manera frecuente el crecimiento de los colaboradores dentro de la empresa.

El plan de desarrollo tiene un enfoque a largo plazo. Este enfoque y el conocimiento de hacia dónde va la organización nos ayuda a planificar las necesidades de personal, la capacitación y el desarrollo. Así podremos asegurar que hemos capacitado y preparado a la gente adecuadamente para enfrentar los futuros desafíos.

Los objetivos pueden estar enfocados hacia el trabajo actual de la persona (objetivos de trabajo) o tener un enfoque a largo plazo (objetivo de un plan de carrera, o cuadros de sucesión o de reemplazo)

El plan integral de desarrollo podría incluir varios objetivos de desarrollo, pero más de tres ya son demasiados.

Recuerde que para ser promovido a un nuevo cargo primero se necesita tener éxito en el que está ocupando. No tiene sentido planear para futuras oportunidades, si todavía no se han dominado las asignaciones actuales, o no se han dado contribuciones en el cargo actual.

Como se ha mencionado existe una buena guía en el Manual de Competencias para armar el plan integral de desarrollo, sin embargo no debe perderse de vista que este plan ya ha sido propuesto por el evaluador en el proceso de evaluación pero que debe ser acordado con el evaluado. Es preferible contar con un plan realizado de mutuo acuerdo que uno impuesto a la fuerza.

#### 4.5.3. Etapa III.- Seguimiento.

- Establezca fechas de seguimiento e indicadores de logro:

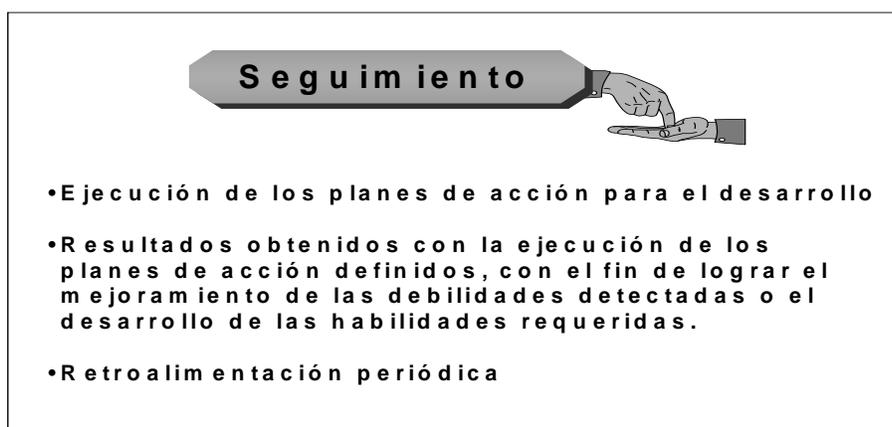


Figura No. 37. Fuente: RRHH – Organiza Ecuador

El tiempo y esfuerzos invertidos en la preparación y realización de una evaluación para el desarrollo, tendrán un efecto positivo y duradero si se planea y cumple el seguimiento.

- **El seguimiento debe estar centrado en el plan integral de desarrollo:**

- La ejecución de los planes de acción fijados como producto de la evaluación.
- Los resultados obtenidos con la ejecución del plan integral de desarrollo.
- Los ajustes que sean necesarios hacer en los planes de acción definidos.

- El impacto de las acciones en el desarrollo del colaborador y en los indicadores de rendimiento propios del área.
- Analiza permanente de sí las acciones adelantadas y las circunstancias empresariales, están facilitando el mejoramiento y desarrollo requerido e identificado.

No todos los objetivos de desarrollo de una persona pueden realizarse al mismo tiempo, razón por la cual es necesario establecer prioridades, con el propósito de determinar qué acciones se posponen y cuáles se efectúan inmediatamente.

Todo plan integral de desarrollo debe contener objetivos realistas e indicadores de gestión que puedan ser alcanzados, para que la persona se sienta estimulada. El seguimiento periódico del proceso es valioso, éste permite verificar el cumplimiento de las acciones propuestas y su impacto, tanto en el nivel de competencias del colaborador, como en los resultados de su gestión. También permite ajustar el plan de desarrollo de acuerdo a la dinámica de cambio, proveniente de la persona, del cargo o de la industria en este caso.

## CAPITULO 5

### 5.- Capacitación y desarrollo basado en Competencias.-

La capacitación y desarrollo basado en competencias es el proceso que se fundamenta en la identificación de: (a) las actividades claves de los cargos y (b) sus correspondientes competencias para que a través de (c) distintas estrategias formativas, capacitar a los formandos según (d) los lineamientos de los objetivos y estrategias corporativas.

Explicando los componentes de la definición:

- Actividades claves: la capacitación o formación se centra en la enseñanza de actividades o conductas claves que conducen a la obtención de ciertos resultados.
- Competencias requeridas: para que los formandos aprendan las actividades claves, requerirán adquirir conocimientos y desarrollar destrezas.
- Estrategias formativas: la formación no se limita a la realización de cursos de capacitación, sino que dependiendo del tipo de competencias, existen ciertos métodos instruccionales que complementan la formación tradicional basada en cursos.
- Lineamientos estratégicos: la adquisición de nuevos comportamientos por parte de los formandos, se hace con la intención de que ejecuten actividades que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización. Este punto es crucial considerando que en la capacitación tradicional, rara vez se examinaba la relevancia de la formación por los objetivos y estrategias de la organización.

En resumen, los programas de desarrollo basados en competencias no se enfocan a la realización de cursos y seminarios, sino que se centran en la mejora de los niveles de desempeño. Para ello se sugiere seguir los siguientes pasos.

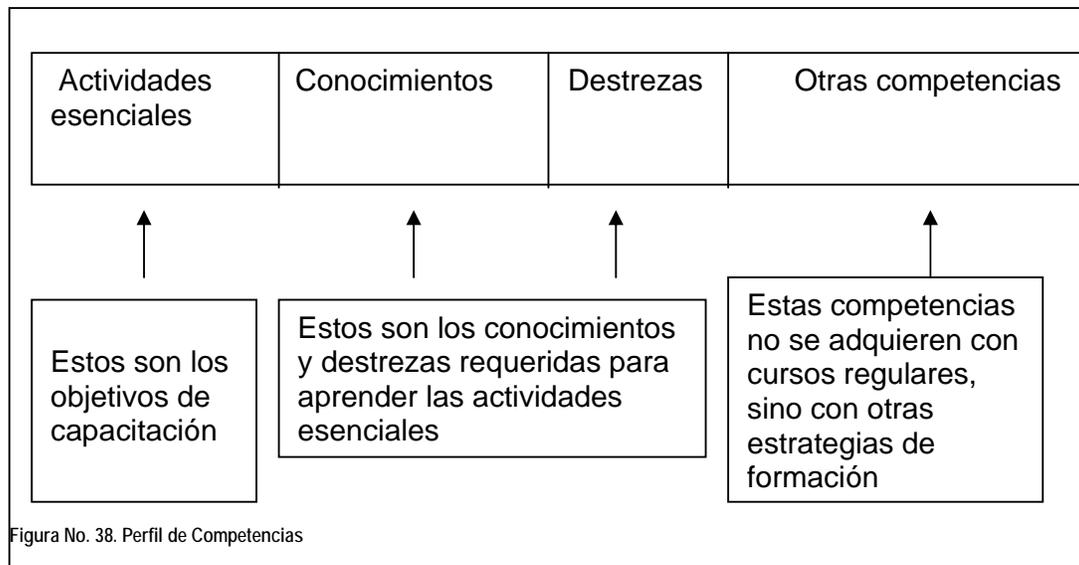
**Proceso: Capacitación y desarrollo basado en competencias**

1.	Detectar necesidades de entrenamiento
2.	Formular objetivos.
3.	Diseñar programas de capacitación
4.	Capacitar y entrenar
5.	Evaluar la eficacia del entrenamiento

**5.1. Detectar Necesidades de Entrenamiento.-**

Los perfiles integrales de competencias que se obtienen según la metodología tratada en capítulos anteriores, son una forma efectiva de detectar necesidades de entrenamiento. La siguiente figura lo explica.

Estructura del perfil de competencias:



El perfil de competencias como detector de necesidades de capacitación.

**5.1.1. Actividades esenciales:** en el sistema de capacitación las actividades esenciales se convierten en los objetivos de capacitación. Dos características se destacan: (a) dado que las actividades identificadas tienen el carácter de esenciales, se capacita a las personas en lo más relevante y no en lo secundario; (b) las actividades esenciales, siempre se las redacta empezando con un verbo. Esta característica es importante porque los objetivos de capacitación se deben expresar en términos de conductas observables<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Spector, Paul. (1996). Industrial and organizational psychology: Research and practice: New York: John Wiley & Sons

Al redactar las actividades esenciales con verbos que identifican claramente las acciones a realizar, se asegura el carácter conductual de los objetivos de capacitación.

**5.1.2. Conocimientos y destrezas:** el perfil detalla los conocimientos y destrezas requeridas para la ejecución de las actividades esenciales. Estos conocimientos y destrezas son los contenidos de la formación. A continuación un sencillo ejemplo del cargo de Analista de Selección.

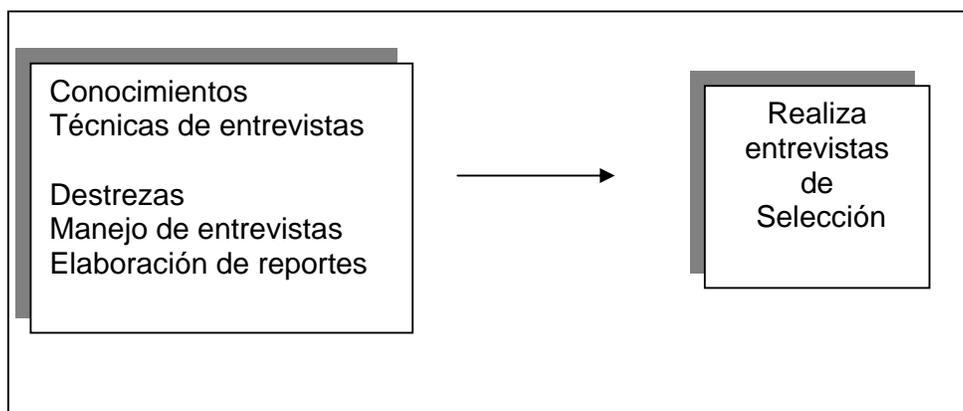


Figura No. 39. Conocimientos y destrezas como contenidos de formación

La figura indica que para capacitar a una persona en la realización de entrevistas de selección, debe conocer de técnicas de entrevistas y desarrollar dos destrezas: manejo de entrevistas y elaboración de reportes. Estos conocimientos y destrezas representan los contenidos de la capacitación. Por esta razón, los perfiles de competencias son herramientas para planificar la capacitación y el desarrollo personal.

**5.1.3. Otras competencias:** la capacitación tradicional incrementa los conocimientos y destrezas de las personas, sin embargo, los cursos convencionales de formación son poco efectivos para modificar las llamadas "otras competencias" (actitudes, capacidades, rasgos, motivos, etc.), puesto que estas características son más estables, al

depender de factores hereditarios<sup>19</sup> (Andrés – Pueyo, 1997). Esto no significa que se trate de características inmutables que no puedan modificarse. Requieren de otro tipo de intervenciones para lograr su cambio. Estas otras intervenciones usualmente se las plantea en los llamados “planes de desarrollo”.

## **5.2. Planes de Desarrollo.**

Los planes de desarrollo son el resultado de las entrevistas de retroalimentación del rendimiento. Estos planes son elaborados conjuntamente por el asesor de desarrollo y el asesorado.

Cuando se elabora el plan de desarrollo, el asesor debe lograr un acuerdo con el colaborador asesorado sobre las competencias a desarrollar. En muchos casos no bastará la asignación de cursos de capacitación, sino el planteamiento de otras alternativas formativas que pudieran apoyar el desarrollo de múltiples competencias. Más adelante se explican estas otras alternativas de formación y desarrollo de competencias.

## **5.3. Otras formas de Detección de Necesidades.**

Además de los perfiles de competencias, no se descarta el uso de otras formas tradicionales de detección. Por ejemplo, la detección de necesidades en entrenamiento puede hacerse en tres niveles.

- Organización: analizando los objetivos y estrategias de la organización. Por ejemplo si uno de los objetivos de la organización es “proporcionar un servicio de calidad de

---

<sup>19</sup> Andrés Pueyo, Antonio- (1997). Manual de psicología diferencial. Madrid: McGraw Hill.

principio a fin a nuestros clientes”, es evidente que el personal requiere ser entrenado en “orientación de servicio”.

- Puesto: mediante el análisis del perfil de competencias que se acabó de explicar.
- Individuo: en este caso el entrenamiento se vincula con la evaluación del desempeño. Si la evaluación del rendimiento ha sido en profundidad realizado, identificará no solo las fortalezas, sino también las necesidades de desarrollo que son las áreas donde el individuo requiere entrenamiento y desarrollo.

Aparte del análisis de estos niveles, también se pueden hacer encuestas para la detección de necesidades. Las encuestas se entregan a todo el personal de la industria y se cuantifican sus resultados. Por ejemplo, la siguiente tabla muestra los porcentajes resultantes de un grupo de empleados.

---

Cursos / Áreas	FINANZAS	SISTEMAS	PRODUCCIÓN	ADMINISTRACIÓN
Excel/ Word	20%	-	10%	40%
Relaciones Humanas	30%	30%	5%	10%
Servicio al cliente	5%	30%	-	50%
Ventas	-	-	-	-
Calidad	5%	40%	80%	-
Otros	40%	-	5%	-

---

Como se puede inferir, el 80% del personal encuestado en el área de Producción, ha identificado como necesidad de capacitación el tema de la Calidad.

#### 5.4. Formular Objetivos

A fin de evitar confusiones es preciso distinguir dos tipos de objetivos en el tema de la capacitación y el desarrollo.

- Objetivos generales de los programas de formación: descripción del impacto deseado de los programas de formación en la organización. Estos objetivos responden a la pregunta ¿qué efectos esperamos que tenga la capacitación en el rendimiento global de la institución?. Estos objetivos buscan asegurar la alineación entre los objetivos de la organización y las acciones de capacitación.
- Objetivos de entrenamiento: descripción de las conductas laborales que un grupo de formandos adquirirá. Responden a la pregunta ¿qué actividades laborales específicas deben lograr los formandos al final del entrenamiento?.

Los objetivos generales de los programas de formación apuntan en última instancia al logro de las metas y estrategias corporativas, de modo que su formación está subordinada a la naturaleza del plan estratégico.

Por su parte, los objetivos de entrenamiento deben cumplir dos condiciones: (a) relevancia y (b) expresados en términos de conducta observable.

**Relevancia**, significa que los objetivos del curso o programa de capacitación responden a las exigencias de desempeño de los puestos de trabajo. Por ejemplo, si a una secretaria se le da un curso de "técnicas de producción industrial", el curso carece de relevancia ya que su contenido no tiene ninguna utilidad o aplicación para el puesto de secretaria.

Los objetivos de entrenamiento deben expresarse en términos de conducta observable, ya que estas conductas son los únicos indicadores fiables de que la persona ha aprendido un nuevo contenido. Además, estas conductas se convertirán en los criterios de evaluación para establecer si existió transferencia de aprendizaje. Por esta razón se recomienda que los objetivos de aprendizaje se planteen empezando con la frase: “al final del curso los participantes estarán en capacidad de .....”

Los siguientes son ejemplos de objetivos de un curso de Word: “Al final del curso los participantes estarán en capacidad de..... :”

- Crear y grabar nuevos documentos
- Cambiar el tamaño y color de las letras
- Convertir archivos de diverso formato
- Transcribir un documento de 20 páginas en el que emplearán diversos recursos de presentación.
- Combinar sobres de correspondencia.

Se debe evitar usar verbos de conducta no observable tales como conocerán, comprenderán, etc. Finalmente cabe destacar que en la gestión por competencias se maneja el siguiente concepto de aprendizaje:

“El proceso mediante el cual se suscita un cambio relativamente perdurable en el comportamiento como resultado de la práctica (Gibson et al, 1994, p. 719)”<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, H.H. (1994, p.719). Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos. Wilmington, Delaware: Addison – Wesley Iberoamericana).

## 5.5. Diseñar Programas de Formación

Desde el punto de vista pedagógico el objetivo del diseño de los programas de formación es lograr la llamada "transferencia de aprendizaje". Esto significa que las conductas que se aprenden en un programa de formación deben transferirse al lugar de trabajo. La siguiente figura muestra los elementos que intervienen en la transferencia del aprendizaje.

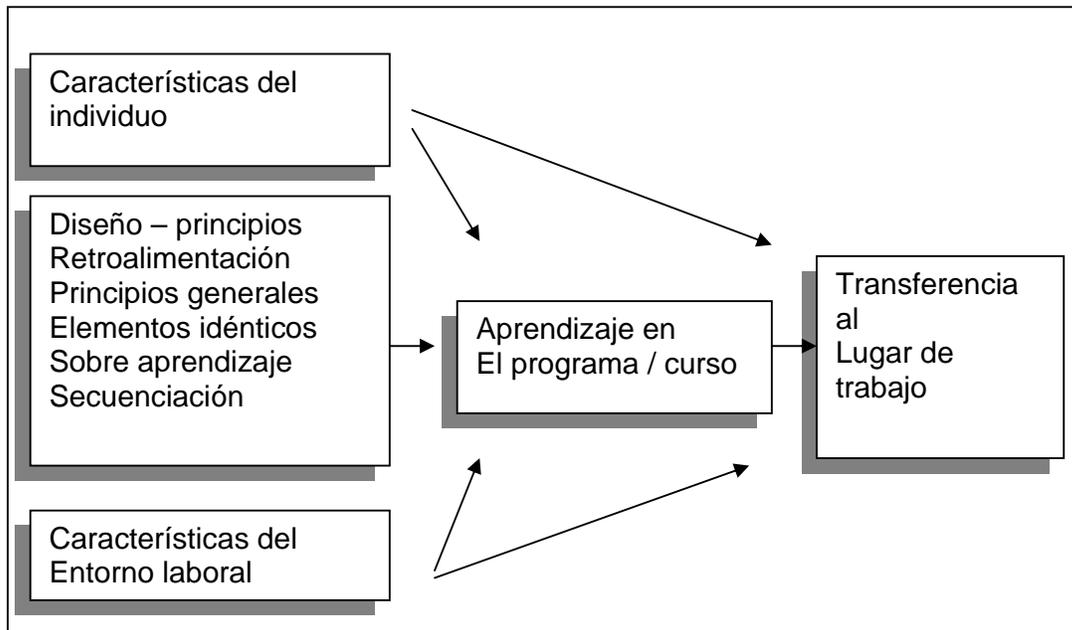


Figura No. 40. Modelo de Transferencia del aprendizaje. Tomada de Spector (1996, p 168)

### Características del individuo

Existen diferencias individuales en la capacidad de aprendizaje<sup>21</sup>. Según Kolb (1992) existen cuatro estilos de aprendizaje.

- Experiencia concreta: aprender haciendo (ejemplo, aprender a manejar un vehículo)

<sup>21</sup> Kolb, D.A., Rubin, I.M., & McIntyre, J.M. (1992). Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos. México: Prentice may.

- Observación reflexiva: observar a otros cómo hacen las cosas (aprendizaje vicario) o aprender por reflexión con la ayuda de un grupo (ejemplo, ver un video sobre cómo armar y desarmar un equipo).
- Conceptualización abstracta: aprender por lecturas o escuchando conferencias (ejemplo, leer un libro sobre estrategias de ventas).
- Aplicación práctica: aprender por descubrimiento y ensayo – error (ejemplo, depurar un código de programación mediante ensayo – error) aprendizaje.

Los programas de entrenamiento deben combinar varios métodos instruccionales con la finalidad de atender las diferencias individuales de aprendizaje.

#### **5.5.1. Principios de diseño**

Se ha encontrado que los siguientes factores favorecen la transferencia del aprendizaje al lugar de trabajo (Spector, 1996):

- Retroalimentación: dar a conocer inmediatamente los resultados de las acciones. Por ejemplo, devolver los resultados de un examen a los estudiantes a la brevedad posible y explicar los resultados, es una aplicación de retroalimentación.
- Principios generales: cuando se trata de contenidos complejos o extensos, es recomendable empezar el curso dando una panorámica general de los temas a tratar. Esto se puede lograr con un dibujo, un cuadro sinóptico, presentación de esquemas y elaboración de mapas conceptuales. Los principios generales proporcionan a un marco de referencia global que facilita la asimilación de los temas a tratar.

- Sobreaprendizaje o principio de la repetición: principio aplicable en el entrenamiento de destrezas y consiste en que las personas repitan tantas veces sean necesarias un movimiento o acción hasta que lleguen a realizarlo de manera automática, por ejemplo, la conducción de un vehículo es una cuestión de sobreaprendizaje. El adagio popular “la experiencia crea ciencia” resalta la importancia del sobreaprendizaje.
- Secuencialidad: en este principio hay que decidir cuál de los siguientes elementos son más convenientes:

La respuesta a estas opciones depende de varios factores entre los que están los objetivos del curso, la disponibilidad de tiempo de los participantes y los costos.

#### 5.5.2. Métodos de Entrenamiento:

Aparte de los principios para asegurar las transferencias, también se cuentan las estrategias de enseñanza o métodos instruccionales, entre las que más comúnmente se cuentan: la instrucción audiovisual, auto instrucción, conferencia, modelado, entrenamiento en el trabajo, juego de roles y simulaciones.

Además de estas estrategias, existen otras alternativas de enseñanza que se pueden aplicar especialmente en la elaboración de planes individuales de desarrollo. Spencer & Spencer<sup>22</sup> sugieren las siguientes estrategias para fomentar el desarrollo individual:

- Programas de entrenamiento de competencias: se diseñan cursos “in-company” para el desarrollo de competencias específicas, por ejemplo, trabajo en equipo. Los cursos se basan en los principios de aprendizaje adulto y emplean técnicas como el modelado de conductas, juego de roles, simulaciones, análisis de casos, etc.

---

<sup>22</sup> Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.

- Centros de desarrollo: se organiza un centro de evaluación y se detectan las necesidades de desarrollo. Luego, se simulan ciertos escenarios donde es importante evidenciar cierta competencia para la resolución eficaz del test o situación.
- Guías para auto desarrollo: incluye la asignación de lecturas, asignaciones laborales específicas, preparación de exposiciones y la rotación formativa en diversos puestos.
- Entrenamiento interactivo con video: utilizando los recursos de multimedia, se diseña material computarizado instruccional para el desarrollo de competencias.
- Mentores: se identifican a colaboradores que sobresalen en ciertas competencias y se les pide que realicen una labor de tutoría o asesoría con los colaboradores que han demostrado necesidades en esa competencia. La tutoría puede consistir en conversatorios, trabajos asignados, observaciones o simplemente visitas.
- Actividades extras: se puede animar al empleado a que en su tiempo libre se involucre en ciertas actividades recreativas que desarrollan competencias, por ejemplo, la práctica dedicada de cualquier deporte aparte de mejorar la salud física, desarrollo la disciplina personal y la orientación al logro.

### 5.5.3. Competencias y estrategias de Desarrollo

Es recomendable elaborar una base de datos para establecer estrategias específicas de desarrollo por cada competencia. La base funciona definiendo, en primer lugar, las categorías de actividades de desarrollo: por ejemplo, lecturas, cursos, asignaciones, tutorías, etc. Definidas las categorías procede la especificación de las estrategias por cada actividad y por cada competencia. La siguiente tabla ilustra esto:

<b>Competencias</b>	<b>Lecturas</b>	<b>Cursos</b>	<b>Asignación</b>
Manejo de objeciones	La venta eficaz	Técnica de ventas	Atender a los clientes de la sección reclamos
Instalación de equipos	Manual de instalaciones		Instalar los equipos de la sección de carga
Formular una visión	Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva	Habilidades gerenciales	Formular la visión de la propia carrera profesional
Presentación de productos	La venta eficaz	Mercadeo y ventas	Realizar presentaciones semanales de los productos

Esta información sirve para establecer planes individuales de desarrollo. Por ejemplo, si un colaborador tiene necesidades en “trabajo en equipo” simplemente se deberá consultar la base para recibir un listado de sugerencias (estrategias de desarrollo) que permitirán realizar recomendaciones específicas durante la retroalimentación.

En suma, la retroalimentación debe ser completada con la elaboración explícita de un plan de desarrollo que especifique las estrategias que facilitarán al colaborador mejorar sus necesidades de desarrollo. Lo importante es que todas estas estrategias se organicen alrededor de las actividades del colaborador. Si las actividades no son tomadas en cuenta, los planes de desarrollo carecen de solidez.

#### **5.5.4. Características del Entorno Laboral**

La transferencia también depende de las características del entorno laboral. Específicamente, se trata de establecer si el entorno apoya y facilita la aplicación de los nuevos conocimientos y destrezas adquiridos. Hay organizaciones que tienen una cultura opuesta al aprendizaje y los cambios, de modo que los empleados que han sido capacitados tienen

dificultades en aplicar lo aprendido. En otros casos, los niveles de supervisión se oponen a la aplicación de nuevos métodos.

## 5.6. Capacitar y Entrenar

Esta frase se refiere a la organización de los programas de entrenamiento. Se trata de un aspecto operativo de fundamental importancia donde los responsables deben organizar todos los aspectos logísticos que implica la ejecución de estos eventos. Por ejemplo, elaborar los presupuestos de capacitación, determinar las fechas, promocionar el curso, contactar a los instructores, inscribir a los participantes, reproducir el material, obtener el local, instalar los equipos, hacer los certificados, controlar la asistencia, contactar a los proveedores, realizar las evaluaciones de final de curso, elaborar las estadísticas de capacitación, etc.

## 5.7. Evaluar la Eficacia del Entrenamiento

La evaluación del entrenamiento tiene dos grandes propósitos: (a) evaluar qué tan efectivo fue el entrenamiento; esto es, averiguar si la gente aprendió y (b) verificar si el entrenamiento se transfirió y mejoró el desempeño de los participantes. La siguiente figura detalla estos aspectos.

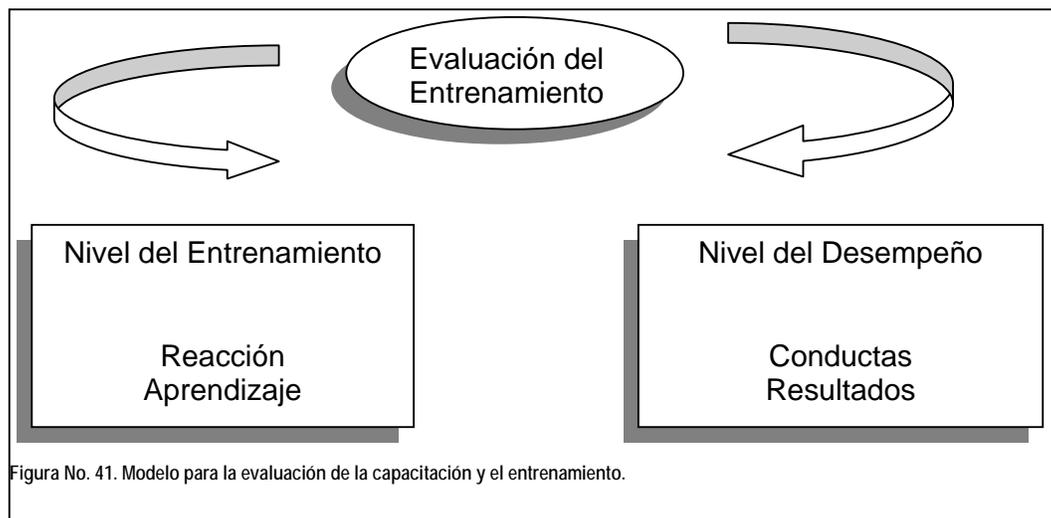


Figura No. 41. Modelo para la evaluación de la capacitación y el entrenamiento.

- o Nivel del entrenamiento.

Reacción: se evalúa la percepción de los participantes respecto al programa de entrenamiento. Los participantes evalúan los aspectos como el instructor, los materiales, contenidos, organización general del evento, logística en general, etc.

Aprendizaje: este aspecto es responsabilidad del instructor y el objetivo es determinar si los formandos adquirieron las conductas de aprendizaje establecidas en los objetivos del programa. Esto lo puede lograr con pruebas o con la presentación de trabajos por parte de los participantes.

- o Nivel del desempeño

El propósito es determinar la transferencia de lo aprendido al lugar de trabajo. Estas evaluaciones no se realizan a la finalización del curso sino después de algún tiempo (unos 3 meses) para establecer si hubo o no transferencia. La evaluación del grado de transferencia es el mejor criterio para determinar la efectividad del entrenamiento, pues cualquier programa de capacitación tiene como finalidad última mejorar los niveles de rendimiento. Si el desempeño no mejora en los aspectos abordados por la capacitación, es claro que el programa fue inefectivo.

Conductas: se evalúa si las conductas aprendidas en el evento se evidencian en el lugar de trabajo. Por ejemplo, si una secretaria aprendió Excel, se establecerá si efectivamente la secretaria usa el programa Excel en su trabajo.

Resultados: es la evaluación más difícil de llevar a cabo y su fin es determinar si la inversión en el curso, ha supuesto un ahorro de recursos a la institución en el largo plazo. Por ejemplo, si un programa de capacitación cuesta \$100 dólares por persona, esta evaluación busca establecer si hubo retorno de inversión. Es decir, si la capacitación de los empleados se tradujo en algún

ahorro de costos. Actualmente se siguen desarrollando metodologías para establecer hasta que punto la capacitación es, en realidad, una inversión y no un gasto.

### **5.8. Las 4C's de la Capacitación**

Las 4C's de en los procesos de capacitación son: cantidad, calidad, costo y cronología (tiempo).

Cantidad se refiere a determinar claramente el grupo objetivo del programa de capacitación. Cuántas personas son, quiénes son ellos, cuál es su perfil (edad, género, formación académica y áreas de experiencias) entre otros.

Calidad se refiere a identificar los indicadores de de logro del programa. Determinar el cómo se va a medir el impacto de la capacitación, en otras palabras, cómo vamos a medir si los objetivos propuestos se cumplieron.

Costo hace referencia al valor económico de la realización del programa. Identificar honorarios del instructor, logística, alimentación que se proporcione a lo largo del programa, material didáctico y de apoyo, uso de equipos, etc.

Cronología, igual de importante que los otros componentes. Es definir lugar y tiempo del programa de capacitación. También definir en detalle la cronología (tiempo y responsable) de cada una de las actividades que deben realizarse para garantizar el éxito del programa.

## CAPITULO 6

### 6.- Conclusiones y Recomendaciones.

#### 6.1. Conclusiones.

Los éxitos económicos de los países asiáticos no se explicarían sin una base de fuerza laboral bien formada, educada, trabajadora y políticamente ordenada. El Recurso más valioso para esos países fue y sigue siendo el talento intelectual de sus habitantes. En esta perspectiva es fundamental transformar nuestra visión, desde el Capital de Trabajo hacia el desarrollo y potenciamiento del Capital Humano, que es lo que en esta década le dará la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo a la empresa.

Sin embargo de que el Sistema de Competencias sea complejo de desarrollar y llevar a la realidad, debe ser un esfuerzo continuo y sobre todo compartido por los sectores gubernamentales, privados y educativos, de tal manera que una alianza entre ellos derive en el incremento de la productividad, ganancias, empleo y creación de valor de las firmas.

Las competencias son ante todo una herramienta que debe contribuir en forma significativa a la gestión y desarrollo del talento humano. Para ello debe ser estudiada, analizada, implementada y evaluada por especialistas en recursos humanos que hayan interiorizado los procedimientos y técnicas de un manejo adecuado de los recursos humanos y que puedan utilizar esta nueva herramienta, optimizando todos sus atributos y ventajas. Sin embargo, es fundamental, además, para la implementación de este tipo de gestión, el apoyo de los Directores y Gerentes ya que requiere de cambios amplios en el ámbito de las políticas de los recursos humanos y de la flexibilización de los roles más tradicionales de "jefe" y "subalterno".

Sobre la Industria Gráfica analizada, el tema de las competencias laborales está siendo estudiado ligeramente por las áreas de recursos humanos respectivas, faltando la estandarización de los conceptos que conforman la esencia de lo que son las competencias laborales, es decir, existe una diversidad de opiniones de lo que es la gestión por competencias, sus procedimientos, y forma de incorporarla a las estrategias del negocio. Complementando, lo que existe en la actualidad es un acercamiento al tema, un querer saber más de las competencias por parte de los encargados de las áreas de recursos humanos, y muy someramente, un planteamiento de principios básicos o estructura inicial de las competencias laborales, lo que está aún muy lejos de una gestión por competencias.

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias en la Industria Gráfica, es una alternativa viable para enfrentar la competitividad que demandan los procesos de globalización. Este término, que podría suponerse nuevo, ya fue mencionado en el año 1973 por David McClelland quien plantea la conveniencia de medir las competencias de la persona en lugar de su inteligencia. Las competencias abarcan cualidades profesionales y personales que deben ser analizadas, evaluadas y desarrolladas en función de una serie de actividades que se integran a la cadena de valor de las organizaciones.

Muchos de los aspectos tratados en este estudio se relacionan con el aprendizaje, mejoramiento continuo, organizaciones inteligentes, motivación, entusiasmo, inteligencia emocional, empoderamiento, entre otros. Todos estos considerados como factores claves para responder con éxito al mercado competitivo y globalizado. Es evidente que se requiere un cambio en la manera de pensar, sentir y actuar por parte de todas las personas que pertenecen a la organización. Habrá entonces que trabajar en la formación de nuevos

hábitos, revisar los paradigmas y comportamientos que orientan y justifican la manera de actuar de las personas.

En la aplicación práctica de los conceptos de competencias y de la tecnología misma, se concluye que no existe impedimento, dificultad o barrera, para que puedan ser aplicados a organizaciones de todo tipo y naturaleza, sean estas industriales como es este caso, financieras, de servicios, o por su origen de capital, estatales, privadas, Ong's, etc.

Un Modelo de Competencias debe bajar las estrategias, cultura y valores de la organización, los objetivos y retos del cargo y mostrar cuáles son las competencias o características de personalidad que se requieren para el cumplimiento de dichos objetivos y retos del cargo. Los objetivos y retos del cargo corresponden a qué debo hacer?, y las competencias a cómo puedo lograrlo?, es decir, qué conductas debo mostrar para un desempeño excelente.

## **6.2.- RECOMENDACIONES.**

Las recomendaciones obedecen al proceso de interiorizar el complejo y amplio tema de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias en la Industria Gráfica. Por eso a continuación se detallan algunas recomendaciones sobre temas específicos, algunos no tratados en este estudio, pero muy necesarios para complementar de forma apropiada el tratamiento de este tema y que son la resultante de la aplicación práctica de estos temas en la Industria Gráfica objeto de este estudio.

**SELECCIÓN.-** Construir Modelos de Competencias del cargo permite identificar cuáles son las competencias "muy críticas". Facilita el entendimiento de las conductas que se espera

que evidencien los candidatos, permitiendo estructurar las preguntas que se deben hacer en el proceso de entrevistas de selección. Utilizar la descripción y valoración del cargo, permite familiarizarse con los retos y las dificultades que enfrenta el cargo. Aclara las principales responsabilidades del cargo y permite identificar el rango salarial en el cual se encuentra el cargo.

RECLUTAMIENTO INTERNO.- Diseñar un sistema de publicación de vacantes a nivel interno permitiría introducir una cultura de desarrollo dentro de la organización, incentivar a las personas a completar su perfil de cargo para que puedan asumir nuevos retos en la organización y fomentar la cultura de auto-desarrollo y liderazgo de la propia carrera.

Conocer las evaluaciones de los candidatos, en forma cuantitativa y cualitativa, es un factor crítico para la asignación de nuevas responsabilidades. La evaluación de desempeño y desarrollo nos permite saber cuáles logros ha tenido el candidato, cuáles competencias posee y su respectivo nivel de desarrollo.

Es imprescindible llegar a conocer el potencial de las personas en la organización. En la medida en que Recursos Humanos pueda conocer cuál es el potencial de las personas y su desempeño (de acuerdo con la evaluación de desempeño), es más fácil detectar el potencial de los colaboradores. A partir de esta información se les pueden asignar nuevos retos, con la seguridad de que los pueden enfrentar.

RECLUTAMIENTO EXTERNO.- Identificar claramente las fuentes de reclutamiento es imprescindible para lograr mayor efectividad durante el proceso. Es importante aclarar de dónde queremos que ingrese la nueva generación de personas a la Industria Gráfica.

Incorporar nuevas formas de reclutamiento (Internet) para hacer más ágil el proceso de selección. Es importante estandarizar la forma de obtener la información de los aspirantes, así se facilita el encuentro de la información que es relevante para la organización.

Definir un sistema de referidos a nivel interno, de esta manera las personas que conocen la organización saben qué se requiere para trabajar en ella (su cultura).

ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES.- Capacitar a las Jefaturas que realizan entrevistas en los conceptos y metodologías de entrevistas de eventos conductuales. Construir el libreto de preguntas por competencias definiendo los niveles de cada una. Dado que es fundamental identificar el nivel de desarrollo en el cual se encuentra una competencia, es importante saber qué tipo de preguntas se deben hacer para lograr el nivel de profundidad deseado.

ASSESSMENT CENTER.- Definir un programa de "Trainees" en la Industria Gráfica para continuar con la estrategia del negocio. Identificar personas de alto potencial con los cuales se realice un programa de Desarrollo más acelerado.

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.- Conocer y difundir la estrategia de la Industria Gráfica a mediano y largo plazo. Definido el Norte de la Industria, las áreas pueden construir un plan que apoye el crecimiento de la organización hacia esa misma dirección.

Definir y acordar metas individuales alineadas con la definición estratégica del área (numéricas y de competencias). Establecer indicadores de gestión que permitan evaluar el

desempeño de manera objetiva. Implementar sesiones de seguimiento y apoyo, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, para poder definir planes de acción y lograr correcciones a tiempo.

RECONOCIMIENTOS.- Crear un programa de reconocimiento introduciendo a la organización la importancia del “hacer las cosas bien”, por ejemplo un Plan Sugerencias. Fomentar el reconocimiento constante por una buena gestión o conducta demostrada, empezar a transformar la organización a nivel gerencial.

Establecer indicadores de gestión que midan el trabajo de los Gerentes en términos de reconocimiento. Medir cómo se sienten los colaboradores con respecto a este y otros factores, a través de herramientas tales como Clima Organizacional.

DESARROLLO.- Adecuación de la “Persona al Modelo de Competencias”. En la medida en que se revisen los objetivos numéricos y de competencias, se empiezan a detectar las brechas existentes entre el Modelo de Competencias y los comportamientos demostrados por el colaborador (sus Competencias). Detectadas estas brechas, se deben plantear las metas de desarrollo con el fin de lograr el nivel esperado en cada una de las competencias del perfil del cargo del colaborador.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1.- Robbins, Etephen. Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones, 3ra., ed, México D.F., Prentice Hall, 1985.
- 2.- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Colombia, 5ta., ed, Mc. Graw Hill, 2000.
- 3.- Mondy, Wayne. Administración de Recursos Humanos, 3ra., ed, Prentice Hall, 1997.
- 4.- Werther, William. Administración de Personal y Recursos Humanos, 2da., ed, Mc. Graw Hill, 1997.
- 5.- Schein H., Edgar. Psicología de la Organización, 1ra, ed, Prentice Hall, 1982.
- 6.- Aguayo, Rafael. El método Deming. Editorial Vergara, Buenos Aires, 1993.
- 7.- Blanchard, Ken. Administración por Valores. Grupo Editorial Norma, Bogotá Colombia, 1997.
- 8.- Dolen, Simon; Schuler, Randol; Valle, Ramón. Mc. Graw-Hill Interamericana S.A., Madrid España, 1999.
- 9.- Hay Group. Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto S.A., Bilbao – España, 1996.
- 10.- Lévy-Leboyer, Claude. Gestión de las Competencias. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona España, 1997.
- 11.- Werther, William; Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc. Graw-Hill Companies. Ink., México D.F. – México, 2000.
- 12.- Valls, Antonio. Inteligencia Emocional en la Empresa. Gestión 2000. Barcelona España, 1997.

## **ANEXO 1.- Mapa de Perfiles de exigencia del cargo basado en competencias para la Industria Gráfica.**

El modelo de competencia parte del reconocimiento de que debe aplicarse preferentemente a los cargos estratégicos (críticos) de la industria. Para definir sus competencias hemos procedido a nombrar un panel de expertos que conjuntamente con el titular de cada puesto, han definido aquellas competencias claves. Para ejemplificar el modelo utilizado, a continuación detallamos algunos cargos estudiados:

<b>COMPETENCIAS</b>				
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>DESTREZAS</b>	<b>OTRAS COMPETENCIAS</b>	<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>
<b>GERENTE GENERAL</b>	Administración (Finanzas, Economía - Planificación Mercadeo - Ventas) Normas ISO Negocio Empresa	Liderazgo Monitoreo y control Negociación Persuasión e influencia Planeación, Solución de problemas y Toma de Decisiones,	Orientación a resultados Trabajo bajo presión	Apertura al cambio Innovación Orientación de servicio Pensamiento Analítico Trabajo en equipo
<b>GERENTE DE MERCADEO</b>	Administración (Finanzas, Economía - Planificación Mercadeo - Ventas) Normas ISO Negocio Empresa Productos Mercado	Comunicación Monitoreo y control Planeación Persuasión e influencia Recopilación de Información Solución de Problemas y toma de decisiones	Orientación a resultados Trabajo bajo presión	Apertura al cambio Innovación Orientación de servicio Pensamiento Analítico Trabajo en equipo

<b>GERENTE NACIONAL DE VENTAS</b>	Administración (Finanzas, Economía - Planificación Mercadeo - Ventas) Normas ISO Negocio Empresa Productos Mercado	Liderazgo Comunicación Construcción de relaciones Recopilación de información Monitoreo y Control Planeación Persuasión e influencia Solución de problemas y Toma de decisiones	Aptitud verbal Orientación a resultados Socialización Trabajo bajo presión	Apertura al cambio Innovación Orientación de servicio Pensamiento Analítico Trabajo en equipo
<b>JEFE DE VENTAS</b>	Administración (Finanzas, Economía - Planificación Mercadeo - Ventas) Normas ISO Negocio Empresa Productos Mercado Personal Políticas Procesos	Liderazgo Comunicación Planeación Solución de problemas y toma de decisiones Monitoreo y control Negociación Persuasión e Influencia	Aptitud verbal Persistencia Orientación a resultados Socialización	Apertura al cambio Innovación Orientación de servicio Pensamiento Analítico Trabajo en equipo
<b>EJECUTIVO DE CUENTA SEÑOR</b>	Mercadeo - Ventas Productos Empresa Mercado Estrategias de ventas Sublíneas	Comunicación Negociación Persuasión e Influencia Recopilación de información Solución de problemas y toma de decisiones	Aptitud verbal Persistencia Socialización Amabilidad	Apertura al cambio Innovación Orientación de servicio Pensamiento Analítico Trabajo en equipo

<b>GERENTE DE PRODUCCION</b>	Administración (Economía Planificación, Finanzas) Maquinarias Materias primas, Suministros Negocio, Normas ISO Procesos y procedimientos, Productos Programas de mejoramiento TPM, EGP.	Liderazgo. Manejo de Recursos Humanos Monitoreo y control. Planeación, Persuasión e Influencia Solución de problemas y Toma de Decisiones,	Orientación a resultados Trabajo bajo presión	Apertura al cambio Innovación Orientación de servicio Pensamiento Analítico Trabajo en equipo
<b>JEFE DE MANTENIMIENTO</b>	Maquinaria / Equipos, piezas, Mecánica. Normas ISO, Procesos y procedimientos Personal Técnicas de Supervisión Técnicas Administrativas, Proceso de mejoramiento continuo	Instalación Liderazgo Manejo de recursos Humanos Mantenimiento de equipos Monitoreo y Control, Reparación Solución de problemas y toma de decisiones	Apertura al cambio Innovación Orientación a resultados Trabajo bajo presión	Apertura al cambio Innovación Orientación de servicio Pensamiento Analítico Trabajo en equipo
<b>JEFE DE PLANTA</b>	Maquinaria y Equipo Materias Primas Normas ISO Procesos de Mejoramiento Continuo Procesos y procedimientos, Productos Personal, Técnicas de Supervisión Técnicas Administrativas	Liderazgo Manejo de Recursos Humanos Monitoreo y control Planeación Solución de problemas y toma de decisiones	Orientación a resultados	Apertura al cambio Innovación Orientación de servicio Pensamiento Analítico Trabajo en equipo
<b>ANALISTA DE SISTEMAS PARA PRODUCCION</b>	Auditoria de Sistemas Normas ISO Procesos y Procedimientos Sistemas Software utilizados en la industria Gráfica (Sific) Tecnología actual	Mantenimiento de equipos Recopilación de Información Solución de problema y toma de decisiones	Metódico / ordenado	Apertura al cambio Innovación Orientación de servicio Pensamiento Analítico Trabajo en equipo

<b>PLANEADOR 1</b>	Clientes Costos Empresa Materiales Procesos y procedimientos		Apertura al cambio Metódico / ordenado	Apertura al cambio Innovación Orientación de servicio Pensamiento Analítico Trabajo en equipo
<b>OPERARIO DE PRENSA</b>	Electricidad Maquinaria y Equipo Mecánica Procesos y Procedimientos Productos Técnicas de impresión	Control de operaciones Mantenimiento Solución de problema y toma de decisiones	Apertura al cambio Metódico/ ordenado	Apertura al cambio Innovación Orientación de servicio Pensamiento Analítico Trabajo en equipo
<b>TECNICO EN MECANICA Y ELECTRICIDAD</b>	Dibujo Técnico Mecánica (neumática, electricidad) Máquina y equipo Metrología Procesos y procedimientos Repuestos	Detección de averías Mantenimiento de equipos Reparación Sueldo eléctrica, Autocad, Manejo de taladros, moladoras, entre otros	Metódico / ordenado	Apertura al cambio Innovación Orientación de servicio Pensamiento Analítico Trabajo en equipo
<b>JEFE COMERCIO EXTERIOR</b>	Comercio Exterior Documentos Ley de tributación Leyes aduaneras Régimen especial de aduanas Reglamento de aplicaciones Términos de compras internacionales	Construcción de relaciones Monitoreo y control Negociación Solución de problemas y toma de decisiones	Orientación a resultados	Apertura al cambio Innovación Orientación de servicio Pensamiento Analítico Trabajo en equipo
<b>COORDINADOR DE SERVICIO AL PERSONAL</b>	Administración Normas ISO Mercado de proveedores Planificación Personal políticas de personal presupuesto Procesos y procedimientos Técnicas de Adquisiciones	Construcción de relaciones Manejo de recursos financieros Negociación Recopilación de información Solución de problemas y toma de decisiones	Entusiasta Orientación a resultados Sociabilización	Apertura al cambio Innovación Orientación de servicio Pensamiento Analítico Trabajo en equipo

<b>ANALISTA DE SELECCIÓN</b>	Descripción de los cargos y perfiles Empresa Mercado sectorial Normas ISO Personal Políticas de la organización Procedimientos Pruebas psicológicas Pruebas técnicas Técnicas de entrevista Técnicas de reclutamiento Técnicas de selección	Comunicación Construcción de relaciones Recopilación de información Solución de problemas y toma de decisiones	Metódico / ordenado  Orientación a resultados	Apertura al cambio Innovación Orientación de servicio Pensamiento Analítico Trabajo en equipo
<b>COORDINADOR DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD</b>	Auditoria de Calidad Técnicas de auditoria Normas ISO Manual de calidad Procesos y procedimientos Empresa (cargos y funciones) productos Metrología Maquinaria y equipo Técnicas de enseñanza Procesos de Mejoramientos Organigrama	Inglés técnico Control de operaciones Comunicación Monitoreo y control Recopilación de información	Orientación a resultados Metódico / ordenado	Apertura al cambio Innovación Orientación de servicio Pensamiento Analítico Trabajo en equipo
<b>ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS</b>	Cartera Contabilidad Clientes Documentos	Recopilación de información	Aptitud numérica Metódico/ ordenado	Apertura al cambio Innovación Orientación de servicio Pensamiento Analítico Trabajo en equipo
<b>RECAUDADOR</b>	Cartera Clientes Contabilización de datos de cobranzas Presupuestos Sistema Sific	Comunicación oral y escrita Persuasión e influencia Recopilación de información	Aptitud verbal Orientación a resultados Socialización Persistencia	Apertura al cambio Innovación Orientación de servicio Pensamiento Analítico Trabajo en equipo

<b>DIRECTOR DE TESORERIA</b>	Administración Contabilidad Economía - Planificación Finanzas Leyes tributarias Seguros Tasas de interés	Construcción de relaciones Liderazgo Manejo de Recursos Humanos Monitoreo y control Negociación Solución de problemas y toma de decisiones	Orientación a resultados	Apertura al cambio Innovación Orientación de servicio Pensamiento Analítico Trabajo en equipo
<b>ASISTENTE DE TESORERIA</b>	contabilidad documentos finanzas políticas seguros sistema software utilizados en la Industria gráfica (Sific) tasas de interés	Comunicación recopilación de información	Aptitud numérica Metódico/ ordenado	Apertura al cambio Innovación Orientación de servicio Pensamiento Analítico Trabajo en equipo
<b>SUPERVISOR DE SERVICIOS GENERALES</b>	Arquitectura Diseño de interiores Electricidad Electrónica Entes públicos y privados Personal Políticas y procedimientos Procesos de tratamiento de agua Datos del área Seguridad Industrial	Manejo de recursos humanos Monitoreo y control Negociación Solución de problemas y toma de decisiones	Orientación a resultados Metódico / ordenado	Apertura al cambio Innovación Orientación de servicio Pensamiento Analítico Trabajo en equipo
<b>JEFE DE NOMINA</b>	Contabilidad Leyes del seguro social Leyes laborales Leyes tributarias Sistema de nómina	Recopilación de información Solución de problemas y toma de decisiones	Aptitud numérica Metódico / ordenado	Apertura al cambio Innovación Orientación de servicio Pensamiento Analítico Trabajo en equipo

<b>DIRECTOR DE CONTABILIDAD</b>	Administración Auditoria y control Conocimientos de legislación Contabilidad Finanzas Leyes tributarias	Liderazgo Manejo de recursos humanos Monitoreo y control Recopilación de información Solución de problemas y toma de decisiones	Orientación a resultados Metódico / ordenado	Apertura al cambio Innovación Orientación de servicio Pensamiento Analítico Trabajo en equipo
<b>ASISTENTE DE CONTABILIDAD</b>	Contabilidad Finanzas Sistema Software utilizados en la Industria Gráfica (Sific) Código de cuentas Leyes tributarias Documentos	Recopilación de información	Aptitud numérica Metódico / ordenado	Apertura al cambio Innovación Orientación de servicio Pensamiento Analítico Trabajo en equipo

## ANEXO 2.- MANUAL DE COMPETENCIAS

### *AUTO CONFIANZA (AF)*



Es el convencimiento de que se es capaz de realizar un buen trabajo, cumplir con la misión encomendada y escoger el enfoque adecuado para superar problemas. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

#### Indicadores de Conducta:

##### 1. Presentarse con seguridad.

- Se presenta seguro de sí mismo y luce bien.
- Realiza su trabajo sin requerir supervisión.
- Asume sus propios actos con seguridad y confianza en sí mismo.

##### 2. Actuar con independencia.

- Toma decisiones sin estar preguntando la opinión de los demás.
- Actúa a pesar del desacuerdo manifestado por otros (sin confrontarlos), o en áreas que se encuentran fuera de su responsabilidad.

##### 3. Demostrar seguridad en sus capacidades.

- Se considera entre los mejores o más capaces en el cargo.
- Se muestra conocedor y experto en temas tecnológicos y en la problemática que afronta el cliente.
- Se muestra como experto gráfico.
- Se percibe como una persona experta capaz de impulsar, empujar proyectos o gente, etc.; manifiesta seguridad en sus puntos de vista.

##### 4. Responder a los retos o al conflicto.

- Ve las situaciones y problemas como retos y los aborda con la actitud de "puedo hacerlo".
- Muestra su desacuerdo a sus superiores o clientes con tacto y seguridad.
- Expresa su postura con claridad y seguridad en situaciones conflictivas.
- Busca y acepta responsabilidades añadidas.
- Le gusta asumir nuevas responsabilidades y mide con claridad si las puede cumplir o no.

##### 5. Escoger retos de alto riesgo.

- Se enfrenta a sus superiores o clientes en forma contundente.
- Se ofrece para abordar misiones especialmente retadoras. "Me dijeron que aceptar esta responsabilidad era suicida, pero yo sabía que podía lograrlo, así que acepté el encargo".

## ***BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN (BI)***

Es la inquietud y la curiosidad por saber más sobre cosas, temas o personas. Implica ir más allá de realizar las preguntas de rutina o requeridas normalmente en el trabajo. Igualmente significa profundizar o presionar para conseguir la información más exacta, resolver discrepancias a través de preguntas; acudir al entorno en búsqueda de oportunidades o información que pueda ser útil en el futuro.

### **Indicadores de Conducta:**

#### **1. Preguntar.**

- Consulta directamente con las personas que están implicadas en la situación concreta. Revisa las fuentes de información disponibles o utiliza la información que tiene a mano.
- Pide sugerencias y retroalimentación a sus colaboradores, haciendo preguntas sobre el estado de los procesos a su cargo.
- Se mantiene informado de los demás resultados de la compañía.

#### **2. Indagar personalmente.**

- Aborda personalmente la investigación del problema o situación. Consulta a aquellas personas que conocen de cerca la problemática.
- Personalmente busca dentro de la industria información que sirva para orientar el plan de trabajo del personal de producción, comercial y administrativos.

#### **3. Profundizar en el tema.**

- Hace una serie de preguntas para ahondar en el origen de los problemas para ir más allá de lo evidente. No se conforma con las primeras respuestas, continua preguntando hasta saber qué fue lo que pasó. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, experiencia, o posición.

#### **4. Trabajo de investigación.**

- Realiza un esfuerzo adicional para obtener la máxima y mejor información posible en un período de tiempo limitado. O bien, realiza un trabajo de investigación formal a través de revistas, documentación específica u otras fuentes; esto incluye investigaciones del sector gráfico, mercado financiero y de la competencia.

#### **5. Usar sistemas de información propios.**

- Establece personalmente procedimientos o hábitos que le permiten recoger información de distintos tipos de forma periódica. (Por ejemplo: promueve reuniones informales de forma periódica, realiza visitas para ver lo que pasa). Compromete a otros, que normalmente no estarían involucrados en la búsqueda de información.

Dimensión: la cantidad de tiempo y esfuerzo invertido en la recolección de información



## **CONCIENCIA ORGANIZACIONAL (CO)**

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia industria o en otras organizaciones. Implica la capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, es capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a la gente y grupos dentro de la industria.

### **Indicadores de Conducta:**

#### **1. Reconocer la estructura formal.**

- Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una industria, la "cadena de mandos", el poder de acuerdo a las posiciones, las normas, los procedimientos establecidos.

#### **2. Identificar la estructura informal.**

- Utiliza las estructuras informales cuando la estructura formal no funciona tan bien como sería deseable, se pone en contacto con las personas clave, que influyen sobre las decisiones.

#### **3. Comprender el clima y la cultura.**

- Identifica las limitaciones implícitas o no expresadas, lo que se puede o no hacer, en distintos momentos o en ciertas posiciones. Identifica y utiliza la cultura y el lenguaje de la industria para dar la mejor respuesta.

#### **4. Identificar las "relaciones de influencia" dentro de la industria.**

- Comprende la "política interna" y utiliza con criterio de oportunidad las relaciones de poder existentes en la industria (alianza, rivalidades).

#### **5. Interpretar asuntos de fondo de la industria.**

- Comprende las razones que motivan determinados comportamientos o problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no explícitas que afectan a la industria, por ejemplo cambios demográficos, posiciones del sindicato, etc.

Dimensión: Entendimiento profundo de la organización propia o de la del otro.

## DESARROLLO DE PERSONAS (DES)



Implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación y desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y tomando en cuenta el contexto organizacional. No se refiere al simple hecho de enviar a la gente a cursos o programas de formación por rutina, sino a un esfuerzo sincero por desarrollar a los demás de acuerdo con esas necesidades.

Dimensión: Grado de profundidad en los niveles del iceberg que la iniciativa de desarrollo tiene la intención de dirigir

### Indicadores de Conducta:

1. **Expresar expectativas positivas.**
  - Hace comentarios positivos sobre las habilidades o potencial de los demás incluso en los casos más difíciles. Cree que las personas quieren y pueden aprender a mejorar su desempeño. Expresa su deseo de ayudar a la gente a desarrollarse.
  - Da reconocimiento a sus colaboradores, buscando mejoras en el desempeño de los mismos.
2. Dar instrucciones de "cómo hacerlo".
  - Dedicar tiempo a explicar detalladamente las instrucciones de cómo realizar la tarea. Se asegura que hayan quedado claras las directrices y explicaciones.
  - Promueve y reconoce las fortalezas del personal, revisando sus procesos del día a día.
  - Hace reuniones con sus colaboradores para revisar detalladamente el desempeño de cada uno, e identifica áreas de mejora y fortalezas (todos los días hace reuniones).
3. Dar apoyo.
  - Hace demostraciones técnicas explicando el soporte técnico o da razones lógicas como estrategia de adiestramiento en el trabajo. Ofrece apoyo práctico para facilitar el trabajo al supervisado. Hace preguntas o utiliza otros métodos alternos para verificar la comprensión de lo enseñado.
  - Hace clínicas de ventas para desarrollar otros vendedores, utilizando mejores prácticas.
  - Hace seguimiento y acompaña a sus colaboradores para enseñarles las mejores prácticas productivas y de comercialización.
4. Dar retroalimentación.
  - Comunica a su gente la evolución de su desempeño en términos de conductas concretas con el objeto de promover su desarrollo. Expresa su confianza en que mejoraran en el futuro o les ofrece sugerencias individuales para superar esas deficiencias. Anima a los demás después de un contratiempo o fracaso.
  - Con el análisis constante de la información e indicadores de sus colaboradores, crea planes de desarrollo para cada vendedor.
5. Fomentar el aprendizaje y la formación a largo plazo.
  - Hace arreglos para asignaciones, pasantías, u otros medios para fomentar el aprendizaje y el desarrollo de su personal. Logra que las personas lleguen a la solución de los problemas en lugar de darles simplemente la respuesta. (Este nivel no se refiere a realizar cursos de formación simplemente porque la empresa lo haya previsto).

## DESARROLLO DE RELACIONES (DR)



Es el interés de construir y mantener relaciones cordiales o redes de contacto con personas que son o pueden ser valiosas para hacer negocios o conseguir los objetivos estratégicos de la industria.

### Indicadores de Conducta:

#### 1. Hacer contactos informales.

- Interactúa con otros de manera informal, además de lo requerido por su trabajo. Incluye conversaciones acerca de asuntos relacionados con el trabajo, o acerca de la familia, los deportes y las noticias.

#### 2. Desarrollar afinidad.

- Desarrolla afinidad con un amplio círculo de amigos y conocidos. Busca relaciones amigables con asociados, clientes u otros en restaurantes, eventos deportivos, etc.

#### 3. Hacer contactos sociales.

- Promueve reuniones o salidas diseñadas para mejorar o fortalecer el desarrollo de las relaciones con otros. Incluye el invitar personas a su casa o ir a la casa de otro. Participar activamente en relaciones sociales continuas.
- Mantiene relaciones cálidas con el cliente.

#### 4. Hacer amistades personales.

- Crea lazos afectivos con las personas, incluyendo el expresar cuestiones personales como parte de la relación. Reconoce que el otro le proporcionó información o el contacto necesario para lograr una meta de negocios.
- Conoce sobre la situación personal de cada uno sus interlocutores ( que influyen en el negocio)
- Hace que sus interlocutores se sientan importantes al hablarles sobre temas personales.
- Busca oportunidades y las utiliza para desarrollar la relación con el cliente.

#### 5. Hacer amistades personales duraderas.

- Desarrolla relaciones duraderas como se demuestra en el hecho que un amigo testifique en su nombre, apoye o vaya a su lado hasta **lograr una meta de negocios**.



## **DIRECCIÓN DE LA GENTE (DIR)**

Significa utilizar el poder que la posición de Jefe confiere de forma apropiada y efectiva. Logra comprometer a los demás para que hagan lo que considera que es adecuado y que beneficia a la industria a largo plazo. Implica "decir a los demás lo que tienen que hacer", es decir, confrontarlos y hacerlos responsables de su desempeño en la organización. El tono varía según lo requiera la circunstancia o persona, desde firme y directivo hasta exigente o incluso autoritario. **Persuadir o convencer a los demás es Impacto e Influencia, no Dirección de Otros.**

### **Indicadores de Conducta:**

#### **1. Dar instrucciones básicas.**

- Son instrucciones apropiadas, dejando razonablemente explícitas las necesidades y exigencias. Se asegura de proporcionar información detallada sobre los objetivos y sus implicaciones en el desempeño a nivel individual y grupal.
- Dice a la gente que tiene que hacer.
- Dirige y coordina la elaboración de presentaciones para clientes, dando instrucciones básicas a las personas involucradas.

#### **2. Establecer límites.**

- Niega con firmeza peticiones irracionales de los demás o establece límites al comportamiento inapropiado. Fija condiciones (limitar opciones) o presiona para que tengan disponibles los recursos deseados.
- Fija objetivos y metas a su gente. Hace seguimiento al cumplimiento de estos objetivos.

#### **3. Exigir altos rendimientos.**

- Establece estándares y exige un elevado nivel de desempeño y calidad; cuando es necesario, insiste en que sus órdenes o peticiones se sigan con rigor.

#### **4. Controlar el rendimiento de los demás.**

- Lleva a cabo un seguimiento estrecho (individual o del equipo) de la gestión, comparándolo con los objetivos establecidos. Por ejemplo: reuniones de control de gestión o colocando en una cartelera los porcentajes de logro de los objetivos individuales esperados y obtenidos, marcando las desviaciones.

#### **5. Responsabilizar a las personas de su rendimiento.**

- Discute abierta y directamente con la gente sus problemas de rendimiento y establece las consecuencias de acuerdo al caso.

## IMPACTO E INFLUENCIA (IMP)



Implica la intención de persuadir, convencer o influir en los demás para tener a la gente de su lado o conseguir que apoyen sus planes. Implica el deseo de producir un determinado impacto en las personas que pueden afectar sus planes, crear en ellos una impresión concreta o conseguir que hagan las cosas de la manera que él quiere.

Dimensión: Complejidad o personalización del intento de influir

### Indicadores de Conducta

#### 1. Demostrar la intención sin tomar acciones.

- Intenta producir un impacto determinado sobre los demás.
- Muestra preocupación por la reputación, el estatus, la apariencia, pero no toma ninguna acción concreta.

#### 2. Tomar una acción directa para persuadir.

- Utiliza la persuasión como acción directa en una discusión o presentación; por ejemplo: hace referencia a razones, datos o usa ejemplos concretos, gráficos, demostraciones. No hace intentos evidentes para adaptar los argumentos a los intereses y el nivel de la audiencia.
- Se esfuerza para que la presentación genere impacto en cliente interno y externo.
- Utiliza materiales, detalles y ayudas que demuestran calidad en la presentación.
- Traduce el lenguaje técnico a un lenguaje sencillo y que el cliente entienda.
- Se preocupa por la forma de la presentación para crear una mejor impresión.
- Internamente pide ayuda personalmente en vez de pedirla vía e-mail, así logra la ayuda que requiere y forma un equipo de trabajo para crear la solución al cliente.
- Le muestra con hechos y datos al cliente los ahorros y economías que puede generar con los productos de la industria, para darle confianza y que compre.
- Muestra y hace evidente la grandeza de la industria gráfica para darle seguridad al cliente.

#### 3. Realizar varias acciones para persuadir.

- Trata de persuadir de varias maneras, pero sin lograr adaptarse al nivel e intereses de la audiencia, como preparar datos cuidadosamente para después exponerlos. Presenta dos o más argumentos o puntos de vista en una presentación o discusión.
- En una presentación ante el cliente habla de los problemas del cliente y le muestra con claridad y argumentos en dónde puede ganar más dinero.
- Conoce la industria, utiliza este conocimiento y lo refleja en el momento adecuado con las personas claves dentro del cliente.
- Desarrolla eventos especiales para que el consumidor se acerque más al producto.

#### **4. Calcular el impacto de sus palabras o acciones.**

- Adapta la presentación u orienta la discusión para atraer el interés de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en su imagen ante la audiencia. Define la estrategia para involucrar a otros en una acción. Se anticipa y prepara para las reacciones de los demás.
- Prepara la presentación para el cliente con la información y la adapta a la problemática identificada.
- Observa la reacción de su auditorio e identifica el estado de ánimo, y modifica su presentación para atraer la atención de su cliente (interno y externo).
- Involucrando el lenguaje, la forma y el "sabor" del cliente dentro del formato de presentación de la industria gráfica.
- Personaliza las presentaciones para cada cliente.
- Capta y entiende estado de emoción del auditorio, para aprovecharla y así captar la atención y ganarse a su cliente.

#### **5. Utilizar influencia indirecta.**

- Utiliza redes de influencia indirecta. Se puede valer de expertos o terceras partes para influir, o bien utiliza tres diferentes acciones para influir en los demás y las adapta a cada grupo o elabora argumentos complejos.
- Reúne a los técnicos y expertos en el producto y los lleva al cliente para mostrar el conocimiento de la industria en el tema.
- Utiliza a los expertos para que las presentaciones técnicas sean claras y fáciles de entender para el cliente.

#### **6. Utilizar estrategias de influencia complejas.**

- Fomenta coaliciones políticas, actúa "tras los telones" para apoyar ideas, da o retiene información para crear determinados efectos, utiliza dinámicas de grupo para guiar o dirigir un grupo de personas.

## INICIATIVA (I)



Es la predisposición a actuar de forma pro-activa y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas. **(Esta competencia no se refiere al proceso de planificación estratégica formal).**

### Indicadores de Conducta:

Dimensión: la distancia en el futuro que uno busca para tomar medidas en los problemas y oportunidades.

1. **Identificar las oportunidades o los problemas actuales.**
  - Reconoce las oportunidades actuales y actúa para materializarlas o bien se enfrenta con los problemas (normalmente dentro de los primeros días).
  - Identifica la oportunidad y actúa con decisión inmediatamente.
2. **Ser decidido en situaciones de crisis.**
  - Actúa rápida y decididamente en una crisis, (cuando lo normal sería esperar, analizarla y ver si se resuelve por sí sola).
  - Se concentra y enfoca su trabajo al desarrollo y ejecución de la estrategia.
  - Reacciona de manera rápida y decidida cuando se presentan problemas de falta de cumplimiento.
3. **Adelantarse a los acontecimientos.**
  - Se adelanta a los acontecimientos a ocurrir en el corto plazo y se prepara verificando opciones y teniendo un plan de contingencia.
  - Identifica tendencias del negocio y las utiliza para anticiparse a las necesidades del cliente.
  - Reconoce oportunidades o problemas y las utiliza para generar credibilidad de la marca.
4. **Crear oportunidades.**
  - Se anticipa (1 a 2 años) a las situaciones con una visión a largo plazo, actúa para crear oportunidades o evitar problemas.

## LIDERAZGO (LID)



Es la capacidad de dirigir al grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Esta competencia suele manifestarse, aunque no siempre, en cargos con autoridad jerárquica, es decir las Jefaturas.

### Indicadores de Conducta:

#### 1. Manejar con efectividad.

- Establece la agenda y los objetivos de las reuniones, controla el tiempo y el orden en la participación asignando turnos de palabras etc.

#### 2. Informar a las personas.

- Se asegura que el grupo disponga de la información necesaria; mantiene informadas a las personas afectadas por una decisión; explica las razones que han llevado a tomar una decisión.
- Promueve reuniones entre las áreas de soporte y sus vendedores para maximizar la información y la eficiencia del proceso.

#### 3. Promover la efectividad del grupo.

- Utiliza estrategias complejas para promover la moral y la productividad del grupo. Dirige el proceso de interacción con el objeto de formar equipos. Invita a participar y contribuir en las diferentes actividades. Focaliza la atención del grupo en los resultados y refuerza a quienes participan.
- Promueve y motiva a sus colaboradores a hacer un excelente trabajo.
- Hace preguntas y pide sugerencias a sus colaboradores, de cómo ellos pueden mejorar los indicadores de sus metas.

#### 4. Cuidar del grupo.

- Como líder defiende la reputación del grupo o equipo en la industria y lucha por obtener tanto el personal, recursos e información necesaria para el buen funcionamiento del mismo.
- Identifica cuál es el problema y propone soluciones para la buena interacción entre las diferentes áreas de la empresa. Habla bien de sus equipos.

#### 5. Posicionarse como líder.

- Consigue que los demás participen de sus objetivos, clima, tono y políticas. Es el modelo de actuación para los demás. Es para los demás un líder que transmite credibilidad.
- Le muestra a la gente el fruto de su trabajo. Hace que la gente se emocione con los testimonios que presenta.

#### 6. Comunicar una visión de futuro convincente.

- Es un líder con carisma especial, genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la visión del equipo.

## ***ORIENTACIÓN AL MERCADO (OAM)***



Es la capacidad de entender la dinámica del mercado en que se desarrollan los negocios. Implica comprender las fuerzas competitivas del mercado, incluyendo las estrategias de la competencia para alcanzar un posicionamiento competitivo de la industria gráfica y brindarle un valor agregado al cliente.

### **Indicadores de Conducta:**

#### **1. Seguimiento al mercado.**

- Identifica y describe lo que la competencia está haciendo pero no toma acción directa en base a este conocimiento. Busca y recolecta la información básica necesaria para entender las necesidades del cliente.

#### **2. Comprender las necesidades del mercado.**

- Forma su propia opinión de las necesidades del mercado y de las oportunidades de mercadeo. Analiza las estrategias de la competencia e incorpora este conocimiento a su planificación para posicionar sus productos.
- Conoce lo que es importante para el consumidor. Dirige sesiones de grupo, con el gerente de producto para identificar que es lo que quiere el consumidor.

#### **3. Actuar para mejorar.**

- Toma acciones en función de los consumidores con la finalidad primaria de brindarles un valor agregado real. Responde de inmediato a las acciones de la competencia. Hace un seguimiento estrecho a las acciones de la competencia a fin de responder de inmediato o actuar para neutralizarlas y así tomar ventaja sobre ellos.

#### **4. Optimizar y generar acciones dentro del mercado.**

- Actúa basándose en las dinámicas de rentabilidad del mercado. Aprovecha las oportunidades y plantea estrategias con enfoques nuevos que atacan las necesidades del mercado.
- Estando en la calle aprovecha para preguntar qué es lo que quiere y necesita el mercado.

## ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE (OHC)



Es el deseo de ayudar o servir a los demás en satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente (cliente puede incluir también sus compañeros o cualquier persona que intente ayudar).

### Indicadores de Conducta:

Dimensión: Profundidad en el entendimiento y respuesta a las necesidades del cliente

#### 1. Hacer un seguimiento.

- Responde a las preguntas, quejas o problemas del cliente. Mantiene al cliente actualizado sobre la situación de los trámites proyectos/asuntos (pero no indaga sobre los problemas no expresados y menos evidentes del clientes).

#### 2. Mantener comunicación abierta.

- Mantiene una comunicación abierta con el cliente sobre las expectativas mutuas, conoce el nivel de satisfacción del cliente. Ofrece al cliente información útil. Da un servicio grato y amable.
- Permanece un alto porcentaje del tiempo en las instalaciones del cliente, va con o sin cita.

#### 3. Comprometerse personalmente.

- Se responsabiliza personalmente de subsanar, sin excusas y con prontitud, los problemas del cliente.
- Se compromete con el cliente para resolver los problemas. Mueve todas las cosas que están involucradas en el problema y le resuelve al cliente el problema y le lleva la solución.
- Mantiene informados sobre temas relevantes (proyecto, nuevas tecnologías, avances, etc) a las personas de contacto dentro del cliente.

#### 4. Da valor agregado.

- Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, especialmente cuando éste pasa por periodos críticos, o dedica tiempo extra al cliente. Hace esfuerzos concretos para dar valor agregado al cliente, "que las cosas le funcionen mejor de algún modo". Habla bien del cliente con expectativas positivas.
- Dibuja en la mente del cliente la solución que le está ofreciendo.
- Oye activamente a sus clientes para poder entender profundamente sus necesidades.

#### 5. Resolver las necesidades de fondo del cliente.

- Busca información sobre las verdaderas necesidades latentes, pero no explícitas; es decir, indaga pro-activamente más allá de las necesidades que el cliente le manifestó en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.

## 6. Tener perspectiva a largo plazo.

- Entabla una relación con el cliente con perspectivas a largo plazo para resolver sus necesidades. No busca obtener un beneficio inmediato, si es necesario sacrifica "el hoy por el mañana". Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente. Inicia acciones que posibiliten oportunidades de mejora para el cliente y atribuye el éxito a éste. Desarrolla una opinión independiente sobre las necesidades, problemas y oportunidades del cliente. Actúa de acuerdo a esta opinión.
- Utiliza el tiempo que invierte en el cliente para cuidar la entrada de nuevos proveedores.



## *ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO (OHL)*

Es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (superación), unos objetivos medibles establecidos (orientación a resultados), el desempeño de los demás (competitividad), metas retadoras que uno mismo se ha marcado (mejoramiento continuo), o bien lograr aquello que nadie antes ha conseguido (innovación).

### Indicadores de Conducta:

#### 1. Querer trabajar correctamente.

- Intenta realizar el trabajo bien. Siente la necesidad de mejorar su trabajo o el proceso. Le frustra sentirse ineficaz (por ejemplo, lamenta haber "perdido tiempo" y quiere mejorar), pero no hace nada para conseguir mejoras concretas.
- Organiza su tiempo y no se deja enredar por las trabas y trámites administrativos.

#### 2. Establecer sus propios estándares.

- Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados contra unos "niveles de excelencia" establecidos por él. Se siente energizado y entusiasmado por realizar un trabajo impecable y de calidad.
- Tiene claro el plan de acción y lo implementa antes de la meta prevista.
- Lucha para lograr las metas de la organización y pone sus propias metas incluso por encima de la industria.

#### 3. Mejorar el rendimiento y conseguir resultados.

- Modifica el proceso o sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el desempeño. Logra resultados concretos y de mayor eficiencia.
- No se compara con los demás y es orgulloso de sus propios logros, se esfuerza para lograr las metas, incluyendo a las personas.
- Interactúa de una manera eficaz con el personal de otras áreas para lograr los objetivos y los planes programados.

Dimensión: Sofisticación y entereza con lo cual piensa alcanzar y/o sobrepasar los niveles de desempeño promedio.

#### 4. Fijar objetivos retadores.

- Se fija metas retadoras y realistas (por encima de sus propios presupuestos y metas) para sí mismo o para otros de gran impacto, por el valor que añaden a la organización. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
- No pierde el foco de la presentación y sobre qué quiere ganar.
- Se mide ante sus propias metas y calcula cuándo y dónde debe lograrlo.
- Se fija metas personales y calcula cuánto esfuerzo tiene que hacer para lograr su propio objetivo.

#### 5. Realizar análisis de la relación costo-beneficio.

- Toma decisiones, establece prioridades u objetivos, manteniendo siempre en la mente la relación entre "recursos utilizados y resultados". Hace continuas referencias al posible beneficio, los rendimientos de una inversión o el análisis costo-beneficio de las acciones.

#### 6. Asumir riesgos calculados.

- Compromete recursos y tiempo para conseguir mejoras en el rendimiento, intentar algo nuevo o alcanzar un objetivo difícil tomando las medidas necesarias para minimizar el riesgo. Promueve y apoya a sus supervisados a asumir riesgos calculados y a intentar hacer cosas nuevas.



### *PENSAMIENTO ANALÍTICO (PA)*

Es la capacidad de llegar a entender una situación desglosándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye ver y organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizando continuamente comparaciones entre sus diferentes aspectos y detalles, y estableciendo racionalmente prioridades. Igualmente, implica identificar las relaciones causa-efecto de los eventos.

#### Indicadores de Conducta:

##### 1. Desglosar problemas.

- Desagrega los problemas o situaciones a nivel de una lista sencilla de tareas o actividades por realizar.
- Entiende de manera clara el entorno, las tendencias del mercado de libros y las variables que lo afectan.
- Desglosa la información de manera entendible y con sentido para que otros la entiendan.

##### 2. Identificar relaciones básicas.

- Analiza relaciones entre algunas partes de un problema o situación. Establece relaciones causales sencillas, (A causa B). Identifica los puntos a favor o en contra en una situación o decisión. Marca prioridades en las tareas, según el orden de importancia.
- Elige los recursos necesarios de venta y promoción más adecuados para cada uno de sus productos.
- Utiliza información disponible de merchandising para segmentar el mercado y entender a los consumidores.

### 3. Identificar relaciones múltiples.

- Analiza relaciones entre varias partes de un problema o situación. Es capaz de desglosar sistemáticamente una tarea/situación compleja en partes manejables. Reconoce las posibles causas o consecuencias probables de una acción. Generalmente anticipa los obstáculos que podrían aparecer en un proceso y piensa en los pasos que habría que dar.
- Interrelaciona las variables consumidor – canal – producto.

### 4. Realizar planes o análisis complejos.

- Desglosa sistemáticamente un proceso o problema complejo en las partes que lo componen. Hace un análisis profundo para identificar una solución. Utiliza diferentes técnicas para analizar cada una de las partes de un problema complejo y de esta forma abordarlas, llegando a una solución.



### *PENSAMIENTO CONCEPTUAL (PC)*

Es la capacidad para identificar relaciones entre situaciones que no están interrelacionadas y construir conceptos o modelos; así mismo, identifica los puntos claves en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

#### Indicadores de Conducta:

#### 1. Utilizar reglas básicas.

- Utiliza reglas básicas, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas.

#### 2. Reconocer patrones.

- Identifica inconsistencias, discrepancias, tendencias e interrelaciones entre datos. Reconoce las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
- Utiliza su propia experiencia para identificar necesidades y servicios para el cliente.
- Correlaciona las cifras y datos de los resultados de cuadernos y emite concepto.
- Cuenta con información (utiliza información disponible y estudia el caso de cada cliente y crea nuevas estrategias, metas y objetivos para ese cliente)
- Conoce muy bien los productos y servicios de Carvajal y los relaciona con las necesidades del cliente y su proceso.

#### 3. Aplicar conceptos complejos.

- Utiliza las teorías o las tendencias para analizar las situaciones presentes. Adapta correcta y adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos.
- Utiliza el conocimiento interno del cliente para adaptar e identificar las verdaderas necesidades del cliente.
- Identifica tendencias del mercado y las relaciones con las necesidades del cliente.
- Relaciona lo que el cliente expresa o dice, con su propio conocimiento y experiencia.

#### 4. Integrar datos o situaciones complejas.

- Sintetiza ideas, datos claves, y observaciones, presentándolos de forma clara y útil.
- Sintetiza las ideas que quiere presentar, concluye y cierra.
- Se le ocurren ideas creativas para desarrollar nuevos productos.
- Emite ideas creativas para la campaña de publicidad. Orienta a la agencia de publicidad con estas ideas.

#### 5. Crear nuevos conceptos.

- Para explicar situaciones o resolver problemas crea nuevos conceptos (no aprendidos previamente).

### *PENSAMIENTO ESTRATÉGICO (PE)*



Es la capacidad para identificar relaciones entre situaciones que no están interrelacionadas, vincular visiones a largo plazo y conceptos amplios al trabajo diario. Incluye la utilización de un razonamiento creativo o conceptual. En los niveles más altos se evidencia como un sofisticado conocimiento de cómo el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y como estas a su vez determinan las distintas alternativas. Conceptualiza su trabajo pensando estratégicamente y radicalmente sobre nuevas formas de obtener crecimiento.

#### Indicadores de Conducta:

##### 1. Comprender las Estrategias.

- Utiliza reglas básicas, el sentido común y las experiencias para identificar problemas.
- Es capaz de analizar y comprender los objetivos organizativos y las estrategias desarrolladas por otros, pero no tiene la capacidad para desarrollar personalmente una estrategia organizacional efectiva.

##### 2. Relacionar las acciones actuales con los objetivos estratégicos.

- Identifica inconsistencias, discrepancias, tendencias e interrelaciones entre datos.
- Prioriza el trabajo en función de los objetivos del negocio, actúa de acuerdo con estrategias, metas y objetivos externos.

##### 3. Pensar en términos estratégicos.

- Desarrolla objetivos, estrategias y metas a largo plazo.
- Orienta las actividades del día a día hacia el largo plazo, identifica asuntos importantes en el largo plazo, detecta problemas y oportunidades.
- Desarrolla y establece objetivos, metas o proyectos a largo plazo y a gran escala. Desarrolla estrategias de negocio.

4. **Relaciona las acciones actuales o las tareas diarias con las estrategias o con las perspectivas a largo plazo.**

- Evalúa y sitúa las actividades de corto plazo en el contexto de las estrategias de negocio a largo plazo: considera como pueden encajar las metas a corto plazo con los objetivos a largo plazo.
- Contrasta sus propias acciones con el plan estratégico de la organización.
- Tiene una visión global cuando surgen oportunidades o proyectos o aplicaciones a largo plazo de las actividades presentes.

5. **Comprender el impacto externo en la estrategia interna.**

- Es consciente de cómo evoluciona el sector o la industria y cómo los cambios pueden afectar a la compañía; considera cómo pueden verse afectadas las políticas, procesos y métodos (continuados en el tiempo) por los cambios futuros y las tendencias externas.



**PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO (PS)**

Es actuar para reducir al máximo la incertidumbre en su entorno. Se refleja en la continua comprobación y control del trabajo, información, o la insistencia para que los roles y las funciones asignadas estén claras. Establece y mantiene sistemas de información.

**Indicadores de Conducta:**

1. **Mostrar preocupación por el orden y la claridad.**

- Le gusta trabajar con ideas claras. Busca tener definidos y preferiblemente formulados por escrito, los objetivos, tareas y roles.

2. **Comprobar su propio trabajo.**

- Revisa meticulosamente la exactitud de la información o de su propio trabajo.

3. **Controlar el trabajo de los demás.**

- Controla la calidad del trabajo de los demás, asegurándose de que se siguen los procedimientos establecidos, o bien lleva un seguimiento detallado de las actividades propias o de los demás.

4. **Controlar datos, proyectos o procesos.**

- Controla el progreso de un proyecto respecto a sus objetivos y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta datos erróneos o ausentes y busca toda la información que le permita mantener el orden; tiene una preocupación general por mejorar el orden de los sistemas establecidos.

## ***SENSIBILIDAD INTERPERSONAL (SI)***



Es la capacidad de interpretar y entender los pensamientos, la conducta, los sentimientos y las preocupaciones de las personas (se expresen verbalmente o no). Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los compañeros, subalternos y superiores y puede también incluir la sensibilidad intercultural.

### **Indicadores de Conducta:**

Dimensión: Entendimiento total de los otros.

- 1. Reconocer los razonamientos o emociones.**
  - Es capaz de identificar en la interacción con otra persona el estado emocional o el contenido de lo que expresa verbalmente, pero no ambos a la vez.
- 2. Entender razonamientos y emociones.**
  - Identifica y entiende en la reacción de su interlocutor el estado emocional y el contenido de lo que expresa verbalmente, como un conjunto inseparable de razonamientos y emociones.
  - Es sensible e identifica los verdaderos intereses y emociones de los auditores y clientes.
- 3. Identificar los por qué.**
  - La persona entiende las razones o el por qué los demás actúan en un momento de una determinada manera, aunque estos no lo expliquen o lo hagan de una forma incompleta y pobre. Capta y comprende los pensamientos, preocupaciones o sentimientos no expresados que la persona tiene en un momento determinado.
  - Genera credibilidad y hace preguntas para apoyar a las personas. Tiene empatía y genera buenas relaciones.
- 4. Comprender lo que no se capta a simple vista.**
  - Entiende los problemas que no son tan evidentes. Comprende las razones principales (fundamentales) que explican los problemas, los sentimientos, las preocupaciones y los comportamientos de los demás y que perduran en el tiempo. Reconoce o posee una visión equilibrada de los puntos fuertes y débiles de los demás.

## TRABAJO EN EQUIPO (TE)



Implica trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo en forma individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, debe existir un interés genuino por los otros. Esta competencia se considera siempre que el individuo forme parte de un grupo de gente que funciona como equipo.

### Indicadores de Conducta:

#### 1. Cooperar.

- Participa con gusto en el grupo, apoya las decisiones del equipo, es miembro apreciado en él y realiza la parte del trabajo que le corresponde. Mantiene a los demás miembros informados sobre temas que afecten al grupo, comparte con ellos toda la información importante o útil.

#### 2. Expresar expectativas positivas.

- Habla en forma positiva de los miembros del grupo, en términos de sus habilidades y contribuciones. Respeta la opinión de los demás.

#### 3. Solicitar opiniones del grupo.

- Valora las ideas y experiencia de los demás, mantiene una actitud abierta a aprender de los demás (especialmente de sus subordinados). Solicita opiniones e ideas a los demás a la hora de tomar decisiones o realizar planes específicos. Invita a todos los miembros del grupo a tomar parte del proceso.
- En conjunto con su vendedor crea las metas del cliente y estrategias.
- Soporta y apoya a ventas, manteniéndolos informados, los llama, les manda muestras y les envía la información a tiempo.
- Organiza presentaciones del producto, acompaña a los de ventas y hace que se sientan apropiados con el producto.

#### 4. Animar a los demás.

- Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que trabajan bien. Anima y motiva a los demás, haciéndoles sentirse importantes como miembros del grupo. Permanece con el grupo en situaciones difíciles.

#### 5. Crear espíritu de equipo.

- Actúa para desarrollar un clima de trabajo en equipo y cooperación (celebra reuniones, fiestas y crea símbolos de identidad en el grupo). Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros.

Dimensión: Grado y/o profundidad en el apoyo dado para combinar esfuerzos

# Anexo 3

## AUTOEVALUACION PARA EL DESARROLLO

1-3  
FORMULARIO (EVALUADO)

CÓDIGO DEL EVALUADO	NOMBRE EVALUADO	CARGO / POSICION	
CÓDIGO DEL JEFE	NOMBRE JEFE	NEGOCIO / AREA	FECHA

**FUNCION BASICA DEL CARGO:** ¿Para qué existe este cargo?

---



---



---



---

**REVISION DEL DESEMPEÑO:** ( Resultados de la matriz de seguimiento de objetivos estratégicos / ó de las metas del cargo. Anexe una copia).

Fecha: (acumulado a):	Puntaje
-----------------------	---------

Indique las metas alcanzadas y metas no alcanzadas

METAS ALCANZADAS	RAZONES PARA EL LOGRO : Estas preguntas le pueden ayudar a identificar las razones para el logro. ¿Qué le ayudó a alcanzarlas? ¿Qué circunstancias externas y/o internas facilitaron o dificultaron su logro?

METAS NO ALCANZADAS	RAZONES PARA EL NO LOGRO : Estas preguntas le ayudarán a identificar las razones para el no logro. ¿La meta era factible? ¿Qué fue lo que no hizo que debió hacer? ¿Las circunstancias internas y/o externas influyeron en su no logro?

**ANALISIS DE COMPETENCIAS:** Para el análisis de las competencias, utilizar las definiciones y los comportamientos que aparecen en el manual de efectividades (Anexo 2).

Critica para el cargo	<b>EFFECTIVIDADES</b>	
	<b>CONCEPTUAL</b>	<b>Fortalezas</b> (Use evidencias de aplicación en su trabajo) <b>Áreas a mejorar</b> (Use evidencias de aplicación en su trabajo)
	1. Capacidad analítica.	
	2. Solución de problemas y toma de decisiones	
	3. Creatividad/Innovación	
	4. Estudio/Investigación	

**OPERATIVA**

	10. Planeación y organización	
	11. Seguimiento de procesos	
	12. Orientación a resultados	
	13. Orientación al cliente	
	14. Manejo de la presión	

**RELAC. INTERPERSONALES**

	16. Comunicaciones	
	17. Trabajo en equipo	
	18. Negociación	

<b>LIDERAZGO</b>		<b>Fortalezas</b> (Use evidencias de aplicación en su trabajo)	<b>Áreas a mejorar</b> (Use evidencias de aplicación en su trabajo)
	20. Comunicación de objetivos y dirección		
	21. Desarrollo de colaboradores		
	22. Participación		
	23. Estilo de dirección		
	24. Liderazgo individual/ influencia		

**MOTIVACION AL TRABAJO**

	26. Motivación al trabajo		
--	---------------------------	--	--

**CONOCIMIENTOS TEORICO PRACTICOS** (Habilidades Funcionales necesarias para el desempeño del cargo. Revisar Perfil del Cargo)


**Áreas de Interés** (Describa sus aspiraciones dentro del sector o área en la cual presta sus servicios o en otros sectores de la organización).

---



---

**Comentarios Adicionales:**

(Si tiene preguntas o puntos que quisiera discutir durante su entrevista de evaluación, descríbalos aquí.)

---



---



---

# Anexo 4

EVALUACIÓN PARA EL DESARROLLO

FORMULARIO (EVALUADOR)

1-3

CÓDIGO DEL EVALUADO	NOMBRE EVALUADO	CARGO / POSICION	
CÓDIGO DEL JEFE	NOMBRE JEFE	NEGOCIO / AREA	FECHA

**ANALISIS DE EFECTIVIDADES:** Para el análisis de competencias, utilizar las definiciones y los comportamientos que aparecen en el manual de Competencias.

Crítica para el cargo	Competencias	NIVEL DE DESARROLLO DEL EVALUADO					EVIDENCIAS DE USO
		1	2	3	4	5	
	<b>CONCEPTUAL</b>						
	1. Capacidad analítica.						
	2. Solución de problemas y toma de decisiones						
	3. Creatividad/Innovación						
	4. Estudio/Investigación						
	<b>5. Resumen conceptual.</b>						
	<b>OPERATIVA</b>						
	10. Planeación y organización						
	11. Seguimiento de procesos						
	12. Orientación a resultados						
	13. Orientación al cliente						
	14. Manejo de la presión						
	<b>Resumen Operativa</b>						

Crítica para el cargo	Competencias	NIVEL DE DESARROLLO DEL EVALUADO				
		1	2	3	4	5
<b>Relaciones Interpersonales</b>		<b>EVIDENCIAS DE USO</b>				
	16. Comunicaciones					
	17. Trabajo en equipo					
	18. Negociación					
	<b>19. Resumen Relac. Interp.</b>					

**LIDERAZGO**

	3. Comunicación de objetivos y dirección					
	21. Desarrollo de colaboradores					
	22. Participación					
	23. Estilo de dirección					
	24. Liderazgo individual/ influencia					
	<b>25. Resumen liderazgo</b>					

**MOTIVACION AL TRABAJO**

	26. Motivación al trabajo					
--	---------------------------	--	--	--	--	--

**CONOCIMIENTOS TEORICO PRACTICOS (competencias funcionales)**


## PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO

Acordar las acciones entre el Evaluador y el Evaluado. Especifique lo que el evaluado requiere adquirir para lograr mayor competencia en su cargo de acuerdo con las necesidades identificadas .

AUTODESARROLLO	<u>Fecha Revisión</u>	<u>Resultado Esperado</u>
<b>PROGRAMAS FORMALES</b>		
<b>OTRAS ACCIONES:</b>		
<b>ENTRENAMIENTO EN OTROS CARGOS</b>		

**AUTODESARROLLO:** Qué puede hacer el evaluado por sí mismo para alcanzar la competencia y el desarrollo esperados.

**PROGRAMAS FORMALES:** Estudios profesionales, técnicos, especialización, idiomas, seminarios.

**OTRAS ACCIONES:** Orientación del jefe, entrenamiento, visita a plantas, participación en comités, grupos, cambios en el proceso, etc.

**ENTRENAMIENTO EN OTROS CARGOS:** Rotación en otros cargos.

**OBSERVACIONES:**

**FECHA DE LA ENTREVISTA:** \_\_\_\_\_.

**FIRMA:** \_\_\_\_\_ **NOMBRE EVALUADOR** \_\_\_\_\_

**FIRMA:** \_\_\_\_\_ **NOMBRE EVALUADO** \_\_\_\_\_