

MBA UACH

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

**Una herramienta para la Gestión
del Capital Humano**

Dr. FRANCO LOTITO CATINO

OBJETIVO GENERAL

- Conocer el Modelo de Gestión por Competencias, como factor clave para el desarrollo integral de una organización.
- Propósito: Generar más valor para las empresas a través de las personas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comprender la relevancia e importancia del Modelo de Gestión por Competencias como parte del desarrollo estratégico de una organización
- Utilizar indicadores de gestión (KPI).
- Conocer la metodología para el desarrollo de un Modelo de Gestión por Competencias (MGC).
- Proponer acciones, planes y/o programas de capacitación para el desarrollo de competencias.

PRINCIPIOS BÁSICOS

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS (MGC)

- El MGC es un proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización - sea ésta del área pública o privada-, a fin de contribuir al logro de los objetivos de la misma.

Alianza Estratégica

- El desarrollo de habilidades y competencias de los trabajadores debe convertirse necesariamente en un aliado para el proceso de desarrollo organizacional, a través del aporte de las personas, como Capital Humano.
- Por lo tanto...

Alianza Estratégica

- El desarrollo de diseños adecuados de un MGC requiere el alineamiento estratégico de toda la organización, focalizándose en las posibilidades reales de desarrollo y expectativas de crecimiento.
- Esto significa que...

Alianza Estratégica

- El desarrollo de las competencias de los trabajadores de todos los estamentos de la organización, permitirá a las organizaciones -por medio de esta actividad- obtener los resultados de productividad y competitividad que le permitirá lograr objetivos de corto y largo plazo.
- Para ello...

Alianza Estratégica

- ... Resulta crucial la capacidad de poder identificar las competencias que se alinean en **cada proceso involucrado en la entrega de un servicio o producto**, definiendo claramente las CARACTERÍSTICAS DE UN DESEMPEÑO SUPERIOR.

Alianza Estratégica

- La productividad se puede incrementar, planificando estratégicamente -para cada empresa e institución en particular- actividades de capacitación, que apunten a mejorar el desempeño de las personas en **FORMA INTEGRAL** y de acuerdo con los factores medioambientales de la economía.

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

- UNA HERRAMIENTA PARA
LA GESTIÓN DE PERSONAS

- Parte 1

La capacitación con un enfoque de impacto

- Demasiado a menudo, el proceso de capacitación es realizado solamente como una actividad, es decir, el responsable de Recursos Humanos hace un reporte sobre el número de asistentes al programa y el número de cursos realizados durante un período determinado.
- A diferencia de lo anterior, hoy en día se hace necesario y mandatorio enfocar la capacitación hacia el IMPACTO en los resultados de la organización, es decir, ver reflejado dichos resultados en la última línea de su balance.

Indicadores a priori

Son eventos, que si ocurren, proporcionarían necesidades futuras de nuevas competencias, y por lo tanto, de necesidades de capacitación:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
- Reducción del número de empleados
- Cambio de métodos y procesos de trabajo
- Sustituciones o movimientos de personal

Indicadores a priori

- ❑ Faltas, licencias y vacaciones del personal
- ❑ Expansión de los servicios a otros lugares
- ❑ Modernización de maquinarias y equipos de trabajo (nueva tecnología)
- ❑ Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores a posteriori

- ❑ Problemas de producción
- ❑ Calidad inadecuada de la producción
- ❑ Baja productividad
- ❑ Daños y averías frecuentes en equipos e instalaciones
- ❑ Comunicaciones defectuosas
- ❑ Gastos excesivos en el mantenimiento de los equipos.

Indicadores a posteriori

- ❑ Problemas de personal
- ❑ Exceso de errores y desperdicios
- ❑ Número excesivo de quejas
- ❑ Poco o ningún interés por el trabajo
- ❑ Falta de cooperación
- ❑ Errores en la ejecución de las órdenes
- ❑ Relaciones deficientes entre el personal de la organización.

NECESIDADES DEL NEGOCIO

- Las NECESIDADES del NEGOCIO se dan en áreas relacionadas con el crecimiento del negocio (expansión) aumento de los ingresos, en la reducción de costos, en la prestación de un mejor servicio (o producto) y en la maximización de la calidad de los resultados generales.

SENTIDO ESTRATÉGICO

- En este sentido, el entrenamiento **NECESARIAMENTE TIENE QUE ESTAR VINCULADO Y RELACIONADO** con el negocio de una organización, sea cual sea ese negocio. Además, dicha vinculación se liga a su vez con tres elementos cruciales de toda empresa: **sus necesidades, sus posibles problemas y sus oportunidades futuras.**

MGC

- El MGC corresponde al proceso de identificación y análisis de las brechas de competencias de las personas de una organización, que se reflejan en la **carencia de conocimientos, falta de habilidades, o actitudes erradas (negativas)**, que afectan el total cumplimiento de las tareas bajo su ámbito de responsabilidades laborales.

EL MGC PRETENDE:

- 1. Identificar las principales brechas de desempeño.
- 2. Involucrar a la jefatura directa en los procesos de desarrollo de sus colaboradores.
- 3. Transparentar la gestión de capacitación

Además de...

EL MGC PRETENDE:

- 4. Justificar la inversión realizada en las personas.
- 5. Proveer un sistema de Gestión de RRHH de manera alineada con la estrategia de la institución, respondiendo a las demandas dinámicas de la organización.

MODELO TRADICIONAL:

- En el caso de las empresas que tienen un sistema tradicional de gestión de recursos humanos, la información primordial proviene del análisis del desempeño del trabajador, considerando que el ciclo de RRHH se basa en el cargo como unidad de análisis, del que se derivan ciertas expectativas de comportamiento, cuyo cumplimiento es evaluado formal o informalmente.

MODELO POR COMPETENCIAS:

- En el caso de los sistemas de Gestión por Competencias, el análisis se hace sobre la brecha de competencias, lo que implica que la unidad de análisis se desplaza desde el cargo al perfil de la persona (nivel más estratégico), contra el cual son evaluados los miembros de la organización, para conocer sus niveles de desarrollo y ajustes.

MODELO POR COMPETENCIAS



Definición de Competencia (Enfoque Conductual)

- Una **COMPETENCIA**, es una característica subyacente de un individuo, que está relacionada causalmente a un criterio de referencia o estándar superior en el desempeño de un trabajo o resolución de una situación (Spencer & Spencer, 2013).

“INTENCIÓN”

**Características
personales**

**“CONDUCTA”
(ACCIÓN)**

Conducta

“RESULTADO”

**Rendimiento en
el puesto
de trabajo**

**MOTIVO
RASGO
AUTOCONCEPTO**

**DESTREZA
CONOCIMIENTOS
HABILIDADES**

**DESEMPEÑO
SOBRESALIENTE**

Dimensiones de las competencias

- **Motivos:** impulsan y dirigen la conducta. Ejemplo: la motivación de logro.
- **Rasgos:** características biofísicas. Ejemplos: el tiempo de procesamiento mental de la información, rapidez de los reflejos.
- **Autoconcepto:** creencias respecto a las propias actitudes y valores. Ejemplos: autoconfianza versus complejo de inferioridad, autoimagen deteriorada, autoestima (alta o baja).

Dimensiones de las competencias

- **Conocimientos:** corresponde al saber (*Know How*) aplicado a situaciones específicas. Ej.: mercadotecnia, contabilidad, logística.
- **Destrezas:** habilidades, aptitudes. Ejemplo: el manejo de grupos, habilidades matemáticas, resistencia física, habilidad cinestésica.

Gestión Integrada de RRHH

**Lenguaje común:
Competencias requeridas para
cargos y personas**

**Diseño
y evaluación
de cargos**

Selección

**Evaluación de
Desempeño**

**Evaluación
de potencial**

Remuneración

**Planes de
Carrera**

**Planificación
de la
sucesión**

**Desarrollo
y capacitación**

MGC



Algunos conceptos de COMPETENCIA:

- **Conductas laborales necesarias para hacer un trabajo efectivo.**
- **Capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto.**
- **Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.**

Algunos conceptos de COMPETENCIA:

- Todo atributo personal relacionado al trabajo, conocimiento, experiencia, habilidades y valores que llevan a una persona a desempeñarse bien en su trabajo
- Repertorios de comportamientos observables que algunas personas dominan mejor que otras y que los hace eficaces en una situación determinada.

Tipología de Significados y Propósitos del Término "Competencia"

Individual

Corporativo

Propósito

Input

**Conocimientos
Destrezas y
habilidades**

**Fortalezas
distintivas**

**Contenidos
Intenciones
Objetivos**

**Out
put**

**Rendimiento
Estándares**

*Know How,
Mejores
prácticas
(Benchmark)*

**Rendimiento
Logro de
Objetivos**

Tipos de MGC

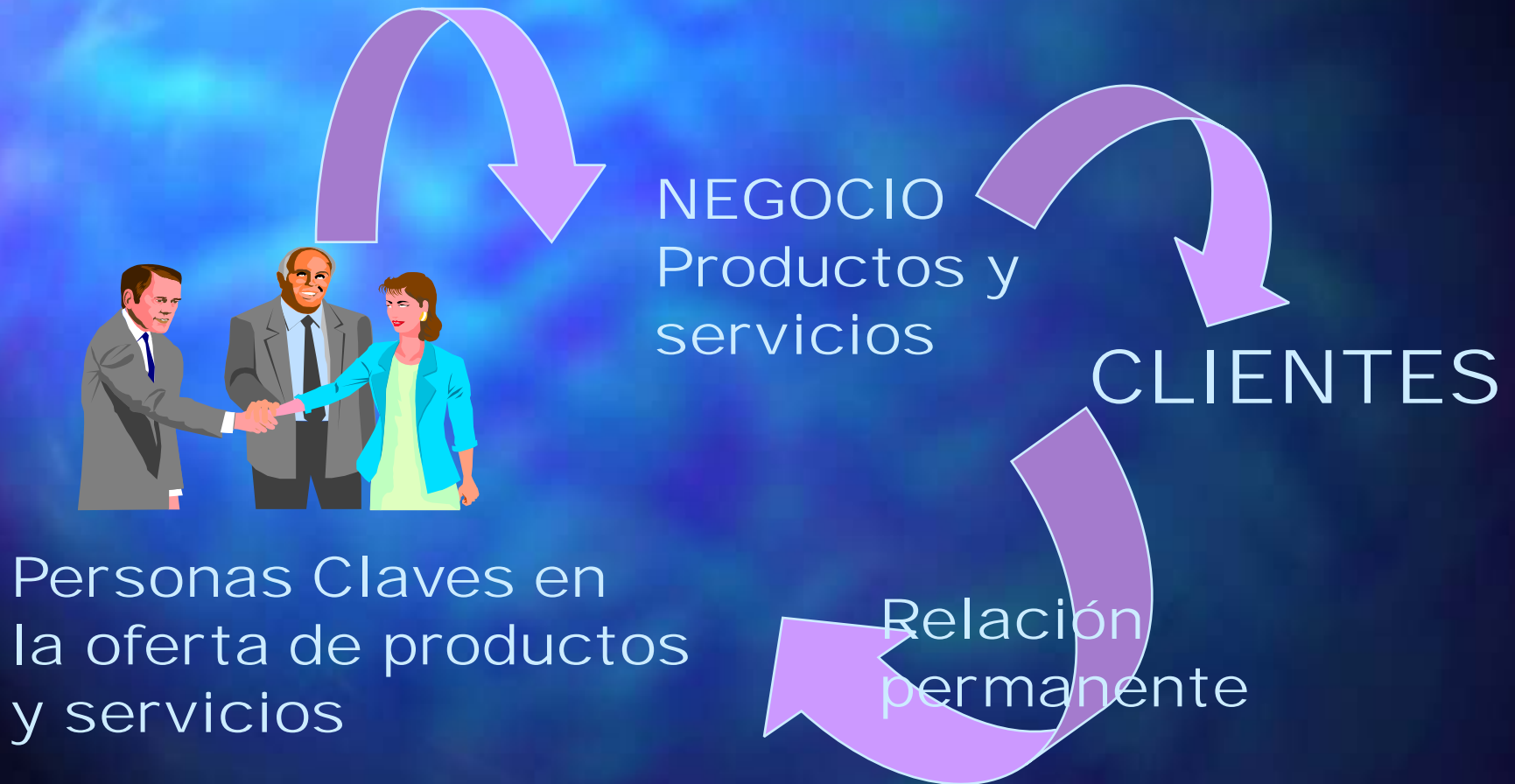
- Hay MGC orientados al desempeño del cargo actual, mientras que otros enfoques, subrayan la importancia de considerar en estas detecciones las **orientaciones futuras del negocio**, para asegurar que las personas cuenten con una base de conocimientos y habilidades que hagan sustentable el continuo proceso de cambio que experimentan las organizaciones.

Análisis de la Organización

- **ALINEAMIENTO CON LA ESTRATEGIA.**

PARTE 2

Negocio y gestión del Capital Humano



EL PROCESO ESTRATÉGICO



¿Cómo afecta la
Planificación Estratégica
a mi organización, a mi área o unidad?

Las Cinco Fuerzas Competitivas



INDICADORES A CONSIDERAR EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

- **1. Satisfacción en el trabajo**
- **2. Desempeño en el trabajo**
- **3. Nivel de Rotación**
- **4. Nivel de ausentismo**
- **5. Grado de motivación y nivel de compromiso con la institución**
- **6. Seguridad en el empleo**

INDICADORES A CONSIDERAR EN LA GESTIÓN DE RRHH

- 7. Perspectivas de carrera
- 8. Clima Laboral y Nivel de Estrés Psicológico
- 9. Condiciones de salud y de seguridad
- 10. Condiciones de ingreso e inducción laboral.

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

- 1. Visión y misión (información de contexto)
- 2. Definiciones Estratégicas a corto, mediano y largo plazo (desarrollo de competencias, Sistematizar el tema de RRHH).
- 3. Definición de Objetivos Estratégicos y de sus indicadores (cómo operacionalizar la visión y la misión).

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

- 4. Sobre los cargos: cuáles son los resultados esperados (metas e indicadores de desempeño). Hay que jerarquizarlos y ponderarlos.
- 5. Objetivos que afectan los resultados del cargo (¿Cuáles son los principales problemas que tienen actualmente las personas que ocupan los cargos para cumplir con los resultados esperados?).

Según lo anterior, la organización define:

- **1. Competencias estratégicas (transversales o genéricas):** habilidades que deben formar parte de quehacer de todos los integrantes de la organización. Generalmente tienen un impacto en la cultura organizacional. Por ejemplo: orientación al cliente, búsqueda del orden y de la calidad, compromiso organizacional.

Según lo anterior, la organización define:

- **2. Competencias Específicas (o diferenciadoras):** habilidades directamente relacionadas con los cargos específicos que se requieren al interior de la organización. Por ejemplo: Experiencia técnico profesional, nivel de experticia, pensamiento y manejo conceptual.

¿Cómo desarrollar Competencias Estratégicas o corporativas?

- Declaraciones estratégicas desde la cúspide
- Documentos de apoyo (o muestra de evidencias)
- Reuniones de trabajo (trabajo grupal, focus group)
- Generación de prácticas corporativas.

¿Cómo desarrollar Competencias Estratégicas o corporativas?

- Incentivos a las unidades por buen desempeño
- Uso del Benchmarking
- Uso de Retroalimentación

¿Por qué trabajar con las competencias de la gente?

- 1. Por las necesidades de cambio e implementación de un Plan Modernizador: políticas corporativas, aumento de la competitividad.
- 2. Gestión moderna de Recursos Humanos y cambio de roles: someterse a una preparación tipo Trainee.

¿Por qué trabajar con las competencias de la gente?

- 3. La misión de la Gerencia de Personas (RR.HH.) debe estar alineada con la estrategia de la organización: la idea es generar valor para la institución.
- 4. Meta de la Gerencia: mejorar la relación entre las competencias desarrolladas versus las requeridas por la estrategia de negocios de la organización.

Análisis de Cargos Claves y Perfiles

- **La necesidad del diseño de un perfil de competencias.**

Parte 3

Administración estratégica del Capital Humano

- 1. DOTACIÓN: investigación del mercado de RR.HH., procesos de reclutamiento, selección e integración (o inducción).
- 2. APLICACIÓN: análisis y descripción de cargos, planificación y distribución de RR.HH.

Administración estratégica de Capital Humano

- **3. MANTENIMIENTO:** administración de salarios, plan de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, relaciones laborales.
- **4. DESARROLLO:** capacitación, desarrollo del Capital Humano, Desarrollo Organizacional.
- **5. CONTROL:** base de datos, sistemas de información, auditoría de RRHH.

Pasos de un estudio de Competencias

ETAPA A: desarrollo de cada perfil

- 1. Definir los criterios de desempeño efectivo o superior.
- 2. Identificar una muestra de criterios.
- 3. Recolectar datos a través de procesos de tipo EEC.

Pasos de un estudio de Competencias

4. Analizar datos y desarrollar un modelo de competencias del cargo.
5. Establecer competencias futuras.

ETAPA B: Ajustar y validar los modelos

ETAPA C: Aplicar los modelos

1. Definir criterios de desempeño superior

- Recopilar los datos vigentes del desempeño individual de la población en estudio.
- Realizar PANEL DE EXPERTOS para:
 - definir objetivos y tareas claves
 - definir criterios e índices de desempeño en base a datos duros (ventas, productividad) y blandos (satisfacción de clientes, evaluaciones de 360°).
- Establecer **ÍNDICE DE DESEMPEÑO EFECTIVO (IDE)** para definir la muestras.

Tipos de Panel de Expertos

- TIPO 1: para definir tareas críticas e indicadores de desempeño efectivo (IDE), con el fin de determinar una muestra criterio de estudio.
- TIPO 2: para definir perfiles de competencias deseadas.
- TIPO 3: para validar y ajustar perfiles de competencias.

2. Identificar una muestra criterio

- Se confecciona un RANKING de ocupantes de cada cargo, de acuerdo a su IDE, estableciendo los rangos de ocupantes de Desempeño Superior y Promedio.
- Seleccionar la Muestra del estudio en una proporción de 2:1 entre personas con desempeño Superiores y Promedios, sin conocimiento de los entrevistadores o consultores, para no sesgar las futuras evaluaciones.

3. Recolectar Datos a través de Entrevistas

- Se entrevista de manera al azar y desprejuiciada a la muestra seleccionada.
- Se privilegia el uso de la Técnica de Entrevista de Eventos Conductuales (EEC) que consiste en pedirle al entrevistado que identifique:
 - Sus principales tareas y responsabilidades

3. Recolectar Datos a través de Entrevistas

- Las situaciones más críticas de éxito y fracaso que el entrevistado ha vivido en su trabajo y en el último tiempo.
- También se pueden recoger datos con otras técnicas, como por ejemplo a través de la observación en terreno.

4. Analizar datos y desarrollar el modelo de competencias del cargo

- Codificación de las Entrevistas: éstas serán transcritas y codificadas, empleando un "Diccionario de Competencias".
- Análisis Estadístico: de acuerdo al tamaño de la muestra, se analiza en forma descriptiva la frecuencia relativa y nivel promedio de cada competencia.
- Análisis Cualitativo: se categorizan y conceptualizan los relatos de las entrevistas.

5. Competencias Futuras

- En ocasiones es necesario considerar cambios en los cargos clave, derivadas de opciones estratégicas.
- Se puede realizar a través de:
 - Revisar estudios ya existentes de dichas profesiones y cargos (modelos genéricos).
 - Paneles de expertos.
 - Análisis de Cargos que ya ocupan las nuevas competencias.

Etapa B: Ajustar y Validar el Perfil

- Comparar el perfil de competencias desarrollado con las competencias futuras que se requieran.
- Una vez ajustado, validar el perfil a través de uno de los métodos siguientes:
 - Seleccionar o entrenar ocupantes con las competencias identificadas y verificar el grado de predicción.
 - Evaluar una nueva muestra, hacer predicciones y luego comprobar grado de acierto respecto del nivel de rendimiento del evaluado.

Etapa C: Aplicación

- Evaluar a los ocupantes de los cargos analizados.
- Sistematizar y comparar la información:
 - Perfiles requeridos
 - Perfiles existentes

Etapa C: Aplicación

- **Planificar aplicaciones y toma de decisiones:**
 - **Reclutamiento y Selección**
 - **Evaluación de Desempeño**
 - **Capacitación y Desarrollo**
 - **Ajustes Persona-Cargo.**

Análisis del Cargo

- Revisar documentos, tales como descripciones de cargo o perfiles.
- Conocer los indicadores de medición de resultados:
 - - perfil
 - - descripciones de cargo
 - - estudios de clima
 - - evaluaciones de desempeño
 - - estadísticas de logros (metas)

Análisis del Cargo

- “Proceso de examinación de los deberes de los trabajadores para determinar los conocimientos ocupacionales y las habilidades requeridas para integrar actividades, equipos, maquinarias y materiales para el logro de metas laborales”.

FIJAR LOS ESTÁNDARES

- La empresa o institución debe necesariamente estudiar a sus mejores trabajadores de cada división, área o departamento, y hacer un listado de las competencias que ellos poseen y éstas se convierten en el **ESTÁNDAR DE REFERENCIA.**

Instrumentos para el diagnóstico individual

- Entrevistas de Eventos Conductuales (EEC)
- Reportes de jefaturas
- Evaluaciones de desempeño
- Panel de expertos
- Observaciones en terreno
- Juegos de simulación

Instrumentos para el diagnóstico individual

- Juego de roles
- Auto-reportes
- *Check list*
- Análisis de quejas y reclamos (por oposición: de logros y acciones destacadas).
- Índices de eficiencia.

EEC para el MGC

- Es una entrevista orientada a obtener información muy específicas del evaluado.
- Entrevista focalizada y semiestructurada.
- Entrevista retrospectiva.
- Busca comprender la relación:
 - entre los comportamientos y los resultados obtenidos por el sujeto.
 - entre los pensamientos y los sentimientos subyacentes a tales conductas.

Herramientas para el Diagnóstico de Brechas

□ DIAGNÓSTICO INTEGRAL

□ PARTE 4: Trabajo individual*

Herramientas para el MGC

- Análisis de Equipo
- Análisis de Problemas
- Evaluación del desempeño
- Comparación con otras empresas
- *Focus Group*
- Juegos de Rol y de Simulación.

Herramientas para el MGC

- Panel de expertos de identificación de competencias.
- Centros de Evaluación (o Assessment Centre).
- Diseño de cuestionarios.

Ejemplo de la importancia de una competencia

- 3= Alta Importancia de la competencia para la realización exitosa de esa tarea.
- 2= Importancia Media de la competencia para la realización exitosa de esa tarea.
- 1= Baja Importancia de la competencia para la realización exitosa de la tarea.
- 0= No hay relación entre la competencia y la tarea señalada.

JUEGO DE ROLES (O ROL PLAYING)

- Un juego de rol, es una sesión en la que el moderador, quizás con la ayuda de uno o dos asistentes, organiza un escenario en el que se asignan diferentes papeles a los participantes, papeles que se identifican con los de la situación en la que los participantes se encontrarán cuando comiencen su trabajo sobre el terreno.

JUEGO DE ROLES (O ROL PLAYING)

- El juego da a las personas participantes la oportunidad de ejecutar varios roles que representan papeles reales que encontrarán en el trabajo verdadero.
- Esta oportunidad da como resultado una mayor sensibilización a las experiencias de otras personas en esa situación.

JUEGO DE ROLES (O ROL PLAYING)

- Un resultado importante, es que los participantes tienen la oportunidad de ver la situación sobre el terreno desde perspectivas diferentes a la que tendrían en la realidad, y la posibilidad de enfrentar sus propios errores y aciertos.

Centros de Evaluación o Assessment Centre

- Se evalúa a las personas por medio de la observación directa cuando éstas realizan ciertas tareas críticas para el cargo.
- Buscan información directa de las competencias que utilizan las personas al realizar una determinada conducta.

Centros de Evaluación o Assessment Centre

- Es una metodología, que puede durar uno o dos días. Sirve para analizar las habilidades o competencias de los candidatos, en una variedad de situaciones que simulan lo que podría ser trabajar en esa empresa.
- Una vez que la empresa ha definido las competencias clave del puesto a cubrir, varios evaluadores de la empresa irán proponiendo a los candidatos un conjunto de actividades y les evaluarán en cada una de ellas.

Centros de Evaluación o Assessment Centre

Las actividades que se pueden proponer son muy variadas y pueden incluir:

- Redactar un informe
- Hacer una presentación
- Dinámicas de grupos
- Entrevistas
- Pruebas escritas
- Resolver problemas

Centros de Evaluación o Assessment Centre

Diseño general de un Centro de Evaluación:

- - Varios Participantes.
- - Varios Jueces (al menos dos jueces deben estar observando).
- - Varios ejercicios (solución de problemas a nivel individual, luego a nivel grupal)
- - Varias competencias (que han sido predefinidas).

GRUPOS FOCALES (O FOCUS GROUP)

- Se define a un grupo focal como: una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho que es objeto de una investigación.

GRUPOS FOCALES (O FOCUS GROUP)

Los grupos focales requieren de procesos de interacción, discusión y elaboración de acuerdos dentro del grupo acerca de temáticas que son propuestas por el investigador. El punto característico que distingue a los grupos focales es la participación dirigida y consciente y unas conclusiones producto de la interacción y elaboración de unos acuerdos entre los participantes.

LA ENTREVISTA

□ ALGUNAS VENTAJAS:

- Entrega la oportunidad para crear una atmósfera acogedora y de confianza.
- Permite trabajar directamente algunas resistencias internas (percepción de cambios en el horizonte).
- Proporciona la posibilidad de replantear preguntas (es un proceso dinámico).

LA ENTREVISTA

DESVENTAJAS DE LA ENTREVISTA:

- ❑ - No es de aplicación masiva o generalizada.
- ❑ - Requiere de entrevistadores bien preparados con un muy buen manejo comunicacional.
- ❑ - Requiere de bastante tiempo (para tabular la información y hacer una correcta interpretación de los datos).

Entrevista de Eventos Conductuales (EEC)

Por oposición a la EEC, la entrevista tradicional generalmente falla en predecir el desempeño en un puesto de trabajo porque:

- La gente no conoce cuáles son sus reales competencias, fortalezas y limitaciones.
- La gente puede no mostrar sus motivaciones o habilidades reales.

Entrevista de Eventos Conductuales (EEC)

El objetivo de la EEC es obtener descripciones conductuales muy detalladas de la manera en que el entrevistado hace su trabajo. Se le pide proporcionar "historias breves" de incidentes críticos.

El rol del entrevistador es fomentar la obtención de historias completas que describan las conductas, pensamientos y acciones específicas que el entrevistado ha realizado en situaciones reales.

Pauta para la EEC

- 1. Introducción y explicaciones: presentación del entrevistador y explicación del formato y propósito de la entrevista.
- 2. Responsabilidades del puesto: que el entrevistado describa las tareas y responsabilidades más importantes del puesto.

Pauta para la EEC

- 3. Eventos Conductuales: que el entrevistado describa, en detalle, las 5 o 6 situaciones más importantes que ha experimentado en el trabajo: 2 o 3 “puntos altos” de éxitos máximos y 2 o 3 “puntos bajos” o fallas y errores claves.

Pauta para la EEC

- 4. Características necesarias para hacer el trabajo: preguntar al entrevistado que describa lo que cree necesario para que alguien haga efectivamente el trabajo.
- 5. Conclusión y resumen: agradecer al entrevistado por su tiempo y resumir luego los incidentes y hallazgos de la entrevista.

EJEMPLO DE EEC

- Para obtener una historia completa, el entrevistador necesita respuestas a cinco preguntas claves:
- 1. ¿Cuál fue la situación? ¿Qué eventos llevaron a ella?
- 2. ¿Quién(es) estaba(n) involucrado(s)?

EJEMPLO DE EEC

- 3. ¿Qué es lo que Ud. (el entrevistado) pensó, sintió o quiso hacer en la situación? Aquí el entrevistador está particularmente interesado en las percepciones y sentimientos (atemorizado, confiado, excitado) de la persona acerca de la situación y la gente involucrada en ella.

EJEMPLO DE EEC

- 4. ¿Qué deseaba hacer la persona, qué la motivaba a ella en la situación? (Por ejemplo: hacer algo mejor, impresionar al jefe).
- 5. ¿Qué fue lo que de hecho hizo o dijo? (Aquí el interés está en las habilidades que mostró la persona)
- 6. ¿Cuál fue el resultado? ¿Qué pasó?

Cuestionarios para la evaluación de Competencias

- ▣ Este instrumento requiere, antes que nada, definir con mucha precisión todas aquellas preguntas que respondan en forma precisa al *QUÉ, CUÁNDO, POR QUÉ, CÓMO, DÓNDE, QUIÉNES, CUÁLES, QUÉ PASÓ*, del tema o dilema en cuestión.
- ▣ Son instrumentos en que los miembros de la organización gradúan ciertas competencias.

Cuestionarios para la evaluación de Competencias

VENTAJAS:

- * Permite la aplicación rápida y masiva.
- * No requiere supervisión directa o la presencia de un experto.
- * Sólo requiere de una buena capacidad lectora, de comprensión y de escritura (distinto es el caso si el instrumento contiene muchas preguntas abiertas).
- * Permite una rápida tabulación e interpretación de la información.

DESVENTAJAS:

*No permite repreguntar en el mismo momento de su aplicación, ni profundizar aspectos que pudieran entregar claves de las falencias que se detecten posteriormente.

*No es posible trabajar las barreras defensivas que pueden aflorar durante el proceso de aplicación.

*Es necesario preparar previamente el ambiente laboral y a los trabajadores (bajar los niveles de suspicacia y de angustia) a través de publicaciones en los ficheros, avisos, correos o sostener reuniones con trabajadores que sean líderes de opinión.

Paneles de Expertos

La responsabilidad de los expertos es:

- Señalar la importancia (Alta, Media, Baja) de cada competencia para lograr un excelente desempeño.
- Revisar las escalas de competencia y señalar:
 - - Nivel mínimo aceptable
 - - Nivel que mejor describe el desempeño esperado.

LA OBSERVACIÓN:

Esta técnica, muy usada, por lo demás, en los **ESTUDIOS ANTROPOLÓGICOS DE CAMPO**, permite al observador, poder realizar registros de hechos reales y no de meras opiniones o percepciones de terceros.

* El observador tiene la oportunidad de “vivir” presencialmente situaciones que no pueden reproducirse fácilmente y detectar con objetividad algunos comportamientos y actitudes del sujeto observado.

LA OBSERVACIÓN

- * La observación permite constatar la existencia de trabajo ineficiente: como el excesivo daño al equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, problemas disciplinarios, etc. (Chiavenato 2020).

La observación ha sido utilizada como herramienta de trabajo -con mucho éxito- por diversos *CEOs* de grandes empresas, quienes buscaban precisar y verificar con sus propios ojos los acontecimientos que estaban afectando a sus compañías.

Esto implicaba, junto con la observación, dialogar con las personas, preguntar e indagar acerca de todos aquellos factores y actividades relevantes de la organización. Peters y Austin (2022) lo llaman la “GESTIÓN ITINERANTE”.

LAS PRUEBAS DE RENDIMIENTO

Una vez establecido el escenario de trabajo que se quiere estudiar, la prueba de rendimiento permite a la persona responsable someter al trabajador a una situación objetiva de medición, que entregue claves precisas acerca de sus capacidades y competencias, y emitir un diagnóstico claro y objetivo al respecto al **COMPARAR** el resultado obtenido con un **ESTÁNDAR DE RENDIMIENTO**, previamente establecido.

LAS PRUEBAS DE RENDIMIENTO

Esta metodología puede enfocarse hacia distintos objetivos, tales como: **NIVEL DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, Y DESTREZAS** que una determinada persona posee para el desempeño de un cargo, o verificar el **TIPO DE ACTITUD** que asume el trabajador en relación con el futuro cargo.

LA EVALUACIÓN DE MÉRITO O DESEMPEÑO

La calificación regular del desempeño del trabajador proporciona una visión general tanto del rendimiento como así también del nivel de productividad de la persona.

El registro escrito del resultado de las evaluaciones parciales del personal, da una información más que suficiente para apreciar las fortalezas y debilidades que muestra su perfil.

LA EVALUACIÓN DE MÉRITO O DESEMPEÑO

La importancia de este instrumento radica en la continuidad que tiene una vez que se ha comenzado aplicar. Constituye la base para la propia plataforma de formación y desarrollo para revelar las "destrezas y competencias inadecuadas".

La Evaluación de Desempeño puede estar ligada a un sistema de recompensa, que puede ser monetario o estar unido con un sistema de promoción y ascensos.

LA SIMULACIÓN

Constituye uno de los métodos más utilizados por algunas empresas, no sólo para verificar el grado de adecuación operativa, técnica o profesional de una persona en relación con un puesto de trabajo, sino que también como un método muy apropiado de aprendizaje de una determinada tarea o labor.

La simulación permite apreciar algunas conductas complejas bajo condiciones muy cercanas a la realidad, sintiendo las personas el peso de la presión y el estrés sobre ellos.

LA SIMULACIÓN

Esta metodología puede enfocarse hacia distintos objetivos, tales como:

NIVEL DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES que una determinada persona posee para el desempeño de un cargo, o verificar el **TIPO DE ACTITUD** que asume el trabajador en relación con el futuro cargo.

No hay necesidad de poner en riesgo su propia seguridad ni la de quienes lo rodean, si es que el aprendizaje requiere de ciertos resguardos (operación de equipo pesado y costoso; programas de simuladores de vuelo o controladores aéreos).



Otras alternativas o metodologías

Task Force (o Fuerza de trabajo):

Habitualmente corresponde a equipos multidisciplinarios, seleccionados por la gerencia, y a quienes se le encomienda la resolución de un problema o la búsqueda de respuestas a una interrogante.

Técnica del *Brainstorming*:

Las personas o los grupos generan grandes cantidades de ideas o alternativas respecto a un tema (problema organizacional, toma de una decisión, etc.) sin enjuiciar, evaluar o desechar (en un primer momento) ninguna de las alternativas propuestas. Se busca fomentar la CREATIVIDAD.

OTRAS ALTERNATIVAS...

Técnica de incidentes críticos: anotación sistemática de criterios en torno a hechos y comportamientos percibidos en el área bajo análisis o investigación.

Objetivo: localizar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que empeoran el desempeño) tanto de trabajo, como de los trabajadores actuales y futuros.

OTRAS ALTERNATIVAS...

Comités: grupo formal de personas que cada cierto tiempo se reúnen regularmente y se preocupan de tocar aspectos que interesan a la organización. Un ejemplo lo constituyen hoy en día los Comités Bipartitos.

Informes y opiniones de consultores externos: expertos profesionales de empresas consultoras contratadas expresamente por la alta dirección.

Centros de evaluación: por efecto de los costos involucrados, esta metodología está reservada habitualmente para el *top management*.

PROCESO DE DIAGNÓSTICO

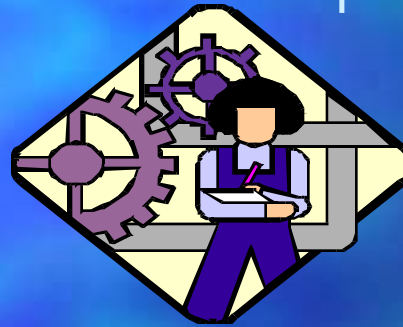
El proceso de diagnóstico organizacional y la estrategia corporativa de la empresa.



El propósito esencial de la estrategia corporativa de una organización es la creación de valor, donde, dicha estrategia necesariamente comienza con una visión de la empresa.

En este sentido, la habilidad para articular una *visión coherente* es el mejor indicador de que un empresa *tiene una estrategia corporativa*.

En este contexto, la **creación de valor y la presencia de capital humano** en la empresa se hacen complementarios en el objetivo de sacar a relucir el “potencial” de los trabajadores por intermedio del proceso de capacitación.



El desarrollo de los RR.HH. se convierte así en la herramienta estratégica para superar las falencias detectadas, o en su defecto, para **dotar a los trabajadores con las competencias, conocimientos, habilidades y actitudes necesarias** para que enfrenten exitosamente los desafíos que la empresa haya decidido emprender.

ELEMENTOS QUE CONTIENE EL MGC

- ▣ Un reporte detallado de el MGC debe llevar:
 - Nombre de la organización o empresa
 - Título del estudio
 - Fecha de elaboración
 - Responsable principal y colaboradores en el estudio (con firmas de los responsables)
 - Índice o capitulario del documento, con la paginación respectiva.

ELEMENTOS QUE CONTIENE EL MGC

- Introducción. Antecedentes o Estado del Arte que dió motivo al MGC
- Justificación del estudio
- Resumen del documento (*abstract*)
- Método de trabajo.
- Características del personal del que se obtuvo información
- Escenario(s) en los que se obtuvo la información

ELEMENTOS QUE CONTIENE EL MGC

- Apoyos materiales. Formatos e instrumentos utilizados
- Procedimiento utilizado
- Resultados obtenidos
- Prioridades de conocimientos, habilidades o actitudes a atender
- Un cuadro integrador de información que defina áreas, personas y necesidades de capacitación.

ELEMENTOS QUE CONTIENE EL MGC

- Problemas identificados que no pueden atenderse por medio de la capacitación y posibles áreas que pueden intervenir para su solución.
- En su caso, limitaciones u obstáculos para la realización del estudio.
- Recomendaciones para próximos estudios.

ELEMENTOS QUE CONTIENE EL MGC

- Anexos de toda evidencia que permita el análisis del estudio.
- Los detalles relacionados con los procedimientos que derivan en un MGC son materia de diversos profesionales. Es recomendable acudir a éstos para realizar un MGC que sea lo más objetivo posible.