



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL "SIMÓN RODRIGUEZ"  
POST-GRADO SEDE CARACAS  
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA EN RECURSOS HUMANOS  
COHORTE 2006**

# **GERENCIA POR COMPETENCIAS**

**FACILITADOR  
Msc. ORLANDO RODRÍGUEZ**

**PARTICIPANTES:  
Lucila Rondón  
C.I. V.- 3.812.302  
Livia González  
C.I. V.- 8.687.850  
Elke Fermín P.  
C.I. V.- 9.414.872**

**CARACAS, 27 DE NOVIEMBRE 2006**

## **CONTENIDO**

### **INTRODUCCION**

#### **I. COMPETENCIAS**

DEFINICIONES DE COMPETENCIAS  
CLASES DE COMPETENCIAS  
CRITERIOS PARA DEFINIR LAS COMPETENCIAS  
NIVELES DE COMPETENCIA

#### **II. COMPETENCIA Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

#### **III. GERENCIA POR COMPETENCIAS**

DEFINICION E IMPORTANCIA  
PREMISAS BASICAS A CONSIDERAR  
PASOS PARA APLICAR LA GERENCIA POR  
COMPETENCIAS

#### **IV. COMO APLICAR GERENCIA POR COMPETENCIA EN CADA PROCESO DE RECURSOS HUMANOS:**

SELECCIÓN  
ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS  
CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO  
DESARROLLO  
EVALUACION DE DESEMPEÑO  
PLANES DE CARRERA Y DE SUCESION  
REMUNERACIONES

#### **CONCLUSIONES**

#### **BIBLIOGRAFIA**

#### **ANEXOS**

## **INTRODUCCION**

Este trabajo desarrolla el tema de las Competencias y la Gerencia por Competencias, todo ello enmarcado en el área de Recursos Humanos abarcando cada uno de sus subsistemas, iniciando por el reclutamiento y selección, clasificación y remuneración, capacitación y entrenamiento, evaluación del desempeño y desarrollo de planes de carrera y sucesión.

Primeramente se comenta el tema de las competencias como tal, plasmando el significado expuesto por tres autores, así como la clasificación de las mismas. Una vez precisados los aspectos fundamentales de las competencias individuales y establecida su relación a nivel organizacional, es llevado el tema al plano gerencial, comenzando con el concepto de Gerencia por Competencia, su importancia y premisas que la sustentan, seguidamente se destaca la importancia de la participación de la Alta Directiva en cuanto a la determinación de las competencias que deben ser desarrolladas en la organización y consiguientemente enfocado en los perfiles de cargos.

Finalmente el tema es planteado en torno al Área de Recursos Humanos , sobre la cual recae la mayor responsabilidad en la implementación del modelo de Gerencia por Competencias, dado que el factor humano es el protagonista de esta modalidad gerencial, mediante la cual se analiza la conducta y aptitudes individuales propias de cada trabajador, con el fin de detectar puntos fuertes y débiles y orientarlos al fortalecimiento y la consecución y aporte de valor agregado, así como el efectivo logro de los objetivos organizacionales y alto posicionamiento competitivo.

## I. COMPETENCIAS

El inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial: las competencias, pero no es hasta la década del 70, que resurge con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales voceros, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, *David Mc Clelland*, quien postuló que “era preciso buscar otras variables en la formación, en este caso “las competencias” que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados”.

El estudio de esta teoría no se limitó a esa región del mundo. Surgen entonces diversas escuelas, que concentran sus esfuerzos en el tema, pero no es sino hasta finales de los años 90, que la Gestión por Competencias sale del ámbito de los recursos humanos y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones.

A lo largo de este proceso histórico los estudiosos del tema, han argumentado sus conocimientos respecto a las competencias en formas muy diversas, coincidiendo la gran mayoría que se componen de una sinergia de los conocimientos, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos, marcando las diferencias entre unas escuelas y otras.

### I.1.DEFINICIONES

*“Es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada a un standard de efectividad o a un performance superior en un trabajo o situación”. (Spencer & Spencer)*

*“La característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”  
(Ernst & Young)*

*“Las competencias están relacionadas con el comportamiento que algunas personas dominan más que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación.”(Levy Leboyer).*

El ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos necesarios y exista el acceso a los recursos.

También se puede mencionar que son todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

### **En la gestión por competencias se incorporan al individuo:**

- \* **Habilidades/destrezas:** es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.
- \* **Cualidades:** rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente .
- \* **Conocimiento:** es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

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

### **Las competencias y la inteligencia emocional**

Al coeficiente intelectual debe adicionársele el coeficiente emocional que evidencia las actitudes personales y sociales el “poder hacer” que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, recombina con “el querer” hacer representando por competencias tales como **motivación para el logro**, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en el accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción.

Estas se pueden relacionar en el ámbito laboral de acuerdo a lo indicado a continuación:

**a. Aptitud personal (dominio de uno mismo)**

Autoconocimiento  
Autorregulación  
Motivación

**b. Aptitud social (manejo de las relaciones)**

Empatía  
Habilidades sociales,

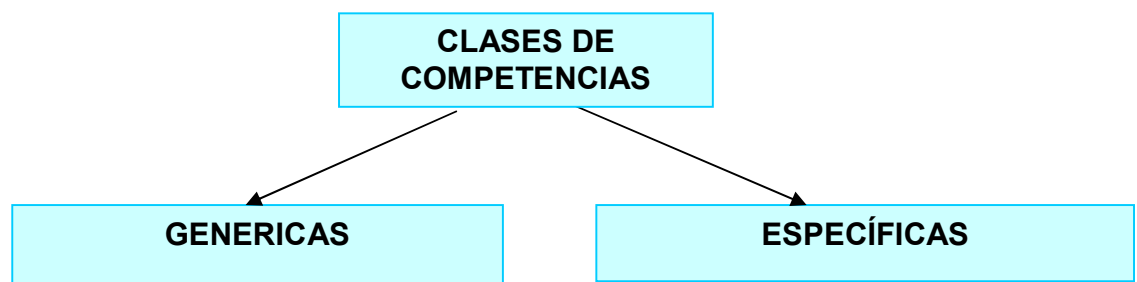
## I.2. CLASES DE COMPETENCIA:

La gerencia por competencias en las organizaciones viene expresada en dos importante clases:

Las **competencias genéricas**, están fundamentadas en el área de recursos humanos donde van a permitir mediante herramientas estratégicas, descubrir cuales son las actitudes de cada individuo, el como y de que forma desarrollar su capacidad, conocimientos y perfeccionarlos, para mantener optimo desempeño en su puesto de trabajo.

Las **competencias específicas**, precisamente son los conocimientos técnicos que posee cada individuo o trabajador que pone en práctica día a día en su puesto de trabajo y que desarrollan de acuerdo a los reglamentos y normas internas de la organización.

Las competencias específicas son para la Gerencia de Recursos Humanos, la matriz fundamental, para visualizar las necesidades que se deben cubrir para la capacitación del individuo, desde el punto de vista del adiestramiento.



Según los estudios de Martha Alles quien lo sustenta de las investigaciones de Spencer y Spencer, las competencias desde el punto de vista del individuo se pueden clasificar:

### GENERICAS

<b>Competencias de logro y acción</b> Orientación al Logro Preocupación por el orden, calidad y Precisión Iniciativa Búsqueda de la Información	<b>Competencias gerenciales</b> Desarrollo de personas Dirección de personales Trabajo en equipo y cooperación Liderazgo
<b>Competencias de ayuda y servicio</b> Entrenamiento interpersonal Orientación al cliente	<b>Competencias cognoscitivas</b> Pensamiento analítico Razonamiento conceptual Experiencia técnica/profesional / de dirección
<b>Competencias de influencia</b> Influencia e impacto Construcción de relaciones. Conciencia organizacional	<b>Competencias de eficacia personal</b> Autocontrol Confianza en si mismo Comportamiento ante los Fracasos y flexibilidad

### COMPETENCIAS TECNICAS

Conocimientos de Informáticas  
Habilidad en Calculo Numérico  
Dominio de Idiomas – Ingles  
Conocimiento Legales  
Cocimientos Contables



Existen también competencias universales para **cuadros superiores** las cuales son:

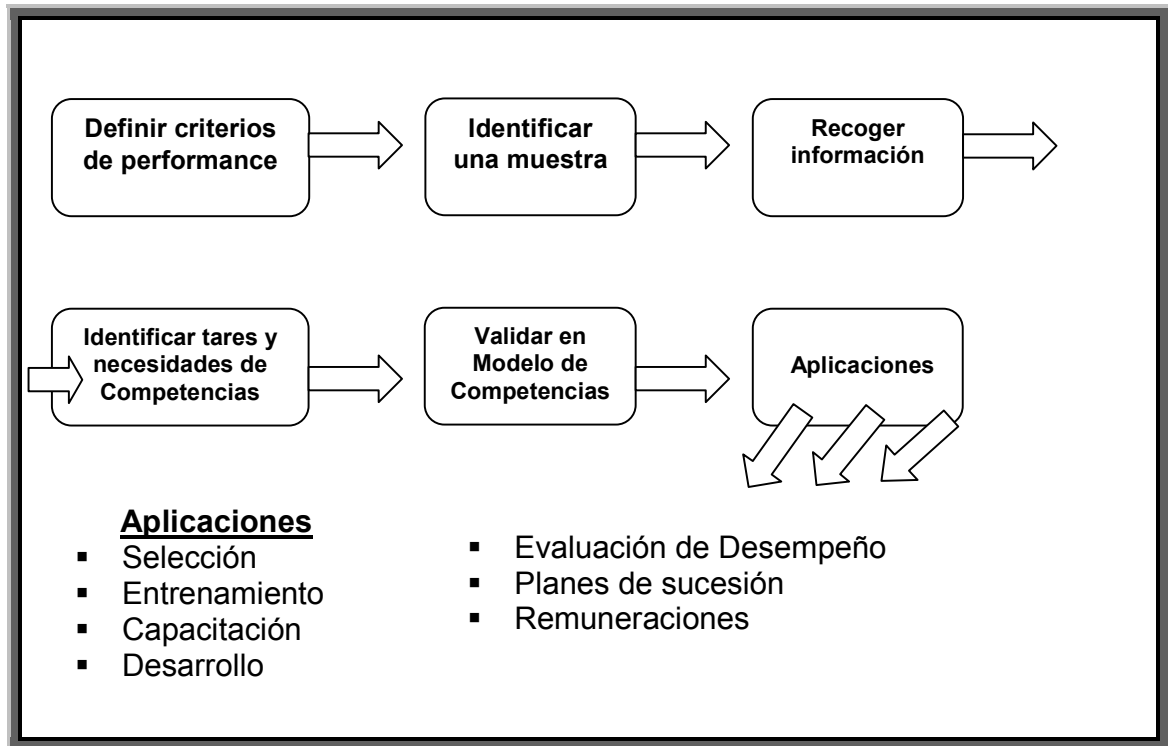
<b>Competencias de Mando Superior</b>	
Presentación oral Comunicación oral Comunicación escrita Análisis de problemas de las organización Comprensión de los problemas dentro y fuera de la organización. Conocimientos técnicos y profesionales Iniciativa Adaptabilidad	Planificación y organización Delegación Control Desarrollo de sus subordinados Sentido Común Creatividad Decisión Motivación Independencia Tolerancia al estrés

### **I.3. CRITERIOS PARA DEFINIR COMPETENCIAS**

Los pasos necesarios a considerar para definir las competencias son:

- Definir criterios de desempeño
- Identificar una muestra
- Recoger información
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una e ellas: esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados
- Validar el modelo de competencias

- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneración



#### I.4. NIVELES DE COMPETENCIA

Son niveles que permiten observar el puesto que deberá cubrir el individuo de acuerdo a sus capacidades y competencias

Estos niveles según Spencer & Spencer son:

**A: Alto** o desempeño superior Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral

**B: Bueno**, por sobre el estándar

**C: Mínimo** necesario par el puesto pero dentro del perfil requerido; por lo general esto significa un nivel mínimo aceptable de trabajo, de lo contrario, no se le consideraría competente para el puesto. No indica subvaloración de la competencia.

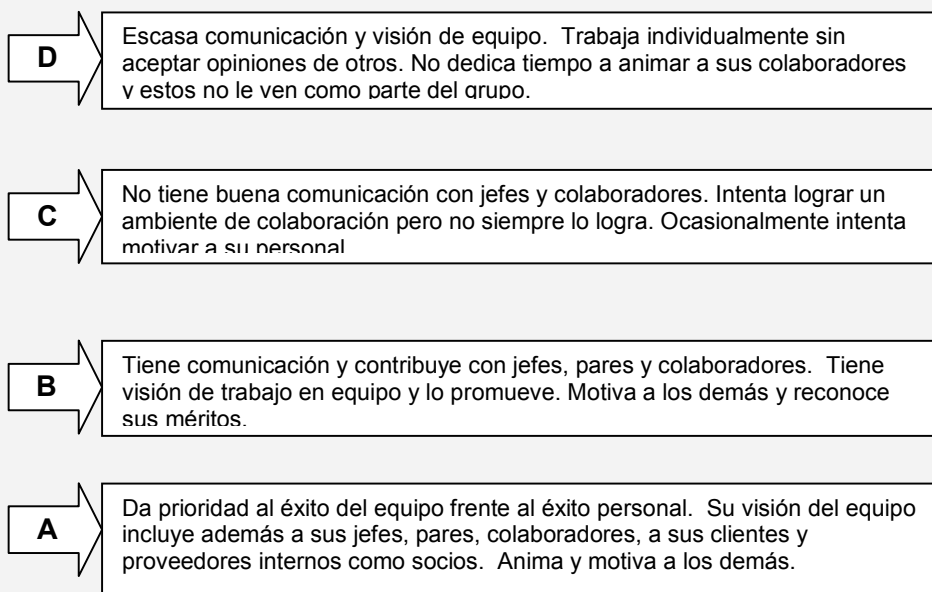
**D: Insatisfactorio.** Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria la competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.

Ejemplo de apertura en niveles de competencia

### TRABAJO EN EQUIPO

**Trabajo en equipo:** Es la habilidad para participar efectivamente en la consecución de una meta común. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.

**A: Alto   B: Bueno   C: Mínimo necesario   D: Insatisfactorio**



## **II. COMPETENCIA Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

Ya sea en las empresas tradicionales como en aquellas sin fines de lucro, se puede implementar la Gestión de Recursos Humanos por Competencia, para alcanzar con éxito los objetivos planteados.

Los distintos subsistemas de Recursos Humanos de un modo u otro repercuten en la estrategia, ayudan a lograrla o ayudan a malograrla cuando el personal no está alineado a los objetivos organizacionales.

La definición de competencias se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias que nos llevarán al éxito, son el vehículo para lograrlo; siendo las competencias aquellos comportamientos que nos permitan alcanzar los resultados.

Por un lado el Gerente de la organización fija los objetivos, que caen en cascada a toda la empresa o institución. Estos objetivos tienen directa relación con los objetivos organizacionales; cuando a cada empleado se le fijan objetivos, estos son parte de esa cascada de objetivos organizacionales.

Desde la perspectiva del empleado, esta fijación de objetivos le permite formar parte de la empresa, lo ayuda a vincular su quehacer diario con los objetivos organizacionales y con los resultados.

Si cada empresa u organización del tipo que sea, comercial, industrial, sin fines de lucro u oficina del gobierno, le dice a cada uno de sus empleados de que modo contribuye a lograr los objetivos de la organización, no solo logrará que la persona realice mejor la tarea, indirectamente también logrará que se sienta mejor en todo sentido. Con objetivos individuales (resultados)

y con un descriptivo de qué hace falta hacer para lograrlos (competencias) se tendrá en las manos una herramienta para medir el desempeño y aportar a los resultados globales esperados.

### **III. GERENCIA POR COMPETENCIAS**

#### **III.1. DEFINICION**

*“Es un modelo de gerencia dentro de la organización, que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo con el fin de favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados y de la organización.”*

*“Abarca el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una gerencia, a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo, esta gerencia permite contar con personal competente, y esto puede ser considerado como una condición necesaria, aunque no suficiente para ayudar que las empresas alcancen sus objetivos y metas.”*

Mediante la Gerencia por competencia se administra una fuerza laboral que sabe, pero también se administra una capacidad de hacer las cosas. La gerencia por competencia consiste en impulsar a un nivel de excelencia las competencias individuales de la gente según las necesidades reales que posea una organización; busca la vinculación del desarrollo de los trabajadores en sus puestos de trabajo y de la administración de sus potencialidades intelectuales.

### **III.2. IMPORTANCIA DE LA GERENCIA POR COMPETENCIA**

Su importancia radica en:

- Permite detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media; traducándose en la definición de perfiles profesionales que favorecerán a la productividad,
- Detecta a las personas que cumplen las competencias de acuerdo a los perfiles de los cargos, desarrollando equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo
- Identifica los puntos débiles, permitiendo intervenciones en mejoras que garantizan los resultados, y favorece el desarrollo de nuevas competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo
- La Gerencia por Competencias se basa en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de autodesarrollo, tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

### **III.3. PREMISAS BASICAS A CONSIDERAR**

Las premisas básicas a considerar en la gestión por competencias en el área de Recursos Humanos, están muy vinculadas al individuo, su

capacidad para desarrollar los conocimientos técnicos adquiridos durante su carrera. Es imprescindible tener en cuenta:

1. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean determinado perfil de competencias
2. Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias
3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos

#### **III.4. PASOS PARA LA APLICACIÓN DE GERENCIA POR COMPETENCIAS**

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Vale señalar que ello implica:

- 1.- Definir la visión de la empresa: ***hacia donde vamos***
- 2.- Definir los objetivos y la misión: ***que hacemos***
- 3.- Participación de la empresa: ***como lo hacemos***
- 4.- Definir las competencias por la máxima dirección de la compañía, lo que implica la generación de indicadores que abarca la definición de competencias, definición de grados, diseño de perfiles profesionales, análisis de las competencias del personal, e implantación del sistema. Para lograr el éxito es fundamental la adhesión del personal clave que gerencia los puestos de trabajo; la sensibilización de éstos en busca

de un compromiso es primordial en el proceso. Esta sensibilización podrá ser realizada a través de diversas metodologías, tales como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

Focus de discusión que tendrán como finalidad detectar las carencias del modelo vigente.

- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

Hay dos acciones fundamentales con respecto al Análisis de los Puesto de Trabajo, en este momento se debe:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno

Al definir el Perfil de competencias requeridas se listaran las competencias necesarias para cada área y se delinearan los perfiles en base a ello. Seguidamente se realizará una evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

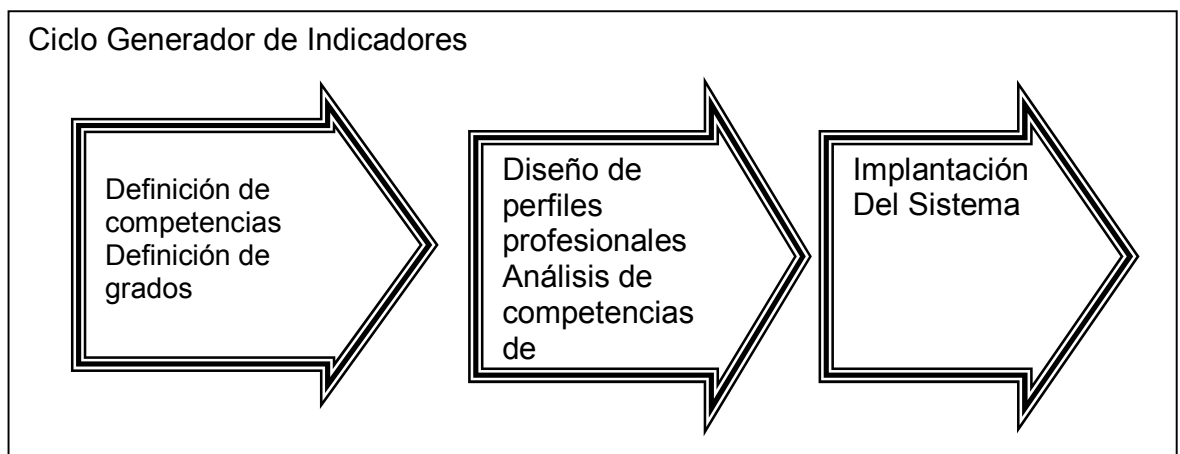
La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias; los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participaran de programas de capacitación y desarrollo.

5.- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización

6.- Validación de las competencias



## 7.- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias



## IV. APLICACIONES DE LA GERENCIA POR COMPETENCIA EN RECURSOS HUMANOS

No es posible pensar en implementar un esquema de gerencia por competencia sin que se vean afectados y/o modificados todos los procesos de recursos humanos.

Para seleccionar o evaluar por competencias necesariamente deben primero definirse las competencias. En todo caso, para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores.

#### **IV. 1. SELECCIÓN**

Es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil

Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las aquí descritas, que podemos denominar competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección debería contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido

#### **IV. 2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Antes de seleccionar a una persona, para un puesto de trabajo, se deben determinar las cualidades que se han de buscar en el candidato. Tradicionalmente esto se ha llevado a cabo mediante un proceso denominado Análisis de puesto en el que se estudiaba con el máximo detalle el contenido del puesto, y las cualidades personales necesarias para desempeñar ese rol se deducían de las exigencias que se requerían al ocupante del puesto.

#### **IV.3. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO**

Se entiende por capacitación las actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: organiza, planificada y evaluable. Una de las principales funciones del área de capacitación es lograr que las personas realicen mejor su labor. El entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar

objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar.

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias serán necesarios conocer las que posee el personal. Ello es posible por distintos caminos, a partir de evaluaciones por competencias, evaluaciones de potencial por competencias, o como derivado de las evaluaciones de desempeño. Si no se sabe que competencia tiene el personal no es posible entrenar por competencias.

La empresa debe definir cuáles son las competencias que necesita, luego de los grados requeridos para los diferentes puestos de la organización, se debe hacer un inventario de competencias del personal y una vez comparadas las competencias definidas contra el inventario de competencia que se posee, surgirán las necesidades de capacitación y entrenamiento por competencia.

#### **IV.4. DESARROLLO**

Un plan de formación se puede definir como un conjunto coherente y ordenado de acciones de formación, concretado en un período determinado de tiempo y encaminado a dotar y perfeccionar las competencias necesarias para conseguir los objetivos estratégicos predeterminados. El desarrollo de personal está en constante interacción con las funciones de capacitación y entrenamiento. Constituyen la herramienta básica para lograrlo. Para que un plan de formación resulte plenamente eficaz, deberá estar coordinado con el resto de las políticas y herramientas de recursos humanos (plan de carreras, selección e integración, análisis de potencial, adecuación de la persona en el puesto, evaluación de desempeño etc.),

#### **IV.5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tiene a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Un sistema de evaluación de desempeño debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. El objetivo de la evaluación de desempeño está directamente relacionado con el puesto, para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño por competencia es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar; los jefes con experiencia tienen muy arraigados sus propios métodos de evaluación de colaboradores por lo que no será sencillo que adopte las nuevas técnicas.

#### **IV.6. PLANES DE CARRERA Y DE SUCESION**

Tanto los planes de carrera como los de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas cambian y evoluciona según la evolución del mapa de puestos. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

#### **IV.7. REMUNERACION**

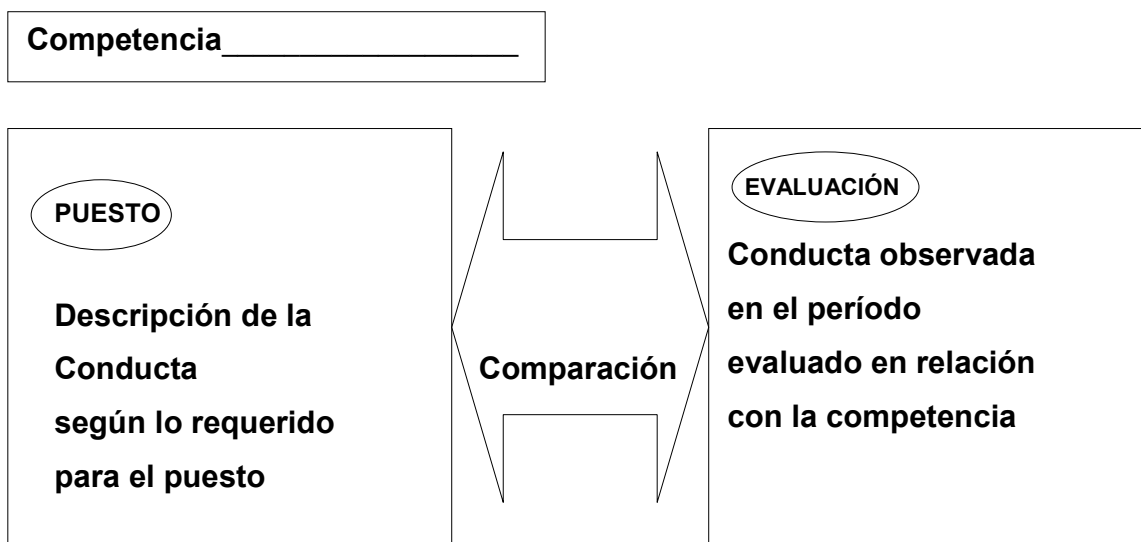
Compensar por competencia significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con

relación al puesto y a su desempeño por competencias. Si se aplica este esquema cuanto más altas sean las competencias le corresponderá una mayor compensación.

#### IV.8. EVALUACION DE DESEMPEÑO EN BASE A UN PERFIL POR COMPETENCIAS

Trabajar con la modalidad de competencias tiene una serie de ventajas. Entre otras, hace objetivo los procedimientos combinando las habilidades, los conocimientos y las cualidades de una persona y, por extensión, los de toda la organización. Las competencias son fijadas para la empresa, con prescindencia de las personas que circunstancialmente ocupen los puestos, y por ello la evaluación del desempeño por competencia garantiza un proceso objetivo.

##### EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



En este gráfico se plasma la síntesis de la filosofía de la evaluación de desempeño por competencias.

Para la evaluación deben compararse las diferentes conductas o comportamiento de la persona evaluada, dentro del período objeto de evaluación. Esta conducta ya identificada debe primero relacionarse con una competencia y luego con la descripción de la conducta requerida para ese puesto.

La evaluación de desempeño por competencias se basa en la observación de la conducta.

### **Concepto de conducta observable**

Es el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. Más allá del conocimiento que posea, una persona puede actuar o no en relación con ese conocimiento. Por ejemplo la habilidad para analizar un problema difiere de cómo esa misma persona pueda enfrentar y resolver una situación conflictiva, discutir persuasivamente y lograr un determinado resultado.

Por lo tanto para evaluar competencias y para evaluar el desempeño por competencias, se observan las conductas de las personas, su comportamiento frente a hechos reales. No alcanza saber si el empleado sabe hacer tal o cual cosa, sino que interesa evaluar cómo se comportó, como resolvió tal o cual situación en un hecho concreto.

Este concepto aplicado a la evaluación del desempeño, elimina los valores subjetivos. Un supervisor no podrá decir en el momento de evaluar el desempeño de un colaborador: *“Me parece que es un buen trabajador de equipo”* sino que al evaluar por competencia deberá analizar

Los comportamientos, relacionarlos con una situación, y la conclusión será: *“Cuando sucedió tal cosa, su comportamiento fue ...”*. En función de la definición de la competencia que esa compañía haya realizado y su apertura en grados, se relacionará ese comportamiento con lo requerido para el puesto.

Para el análisis de las conductas o comportamientos necesariamente, se debe partir de una competencia con su apertura en grados expresados no solo a través de una palabra sino con una descripción precisa.

Se ha señalado que únicamente si se cuenta con un perfil del puesto por competencia será posible realizar una evaluación de desempeño 'r competencias, es probable que la empresa sólo haya definido las denominadas competencias cardinales, también llamadas competencias generales, genéricas o *core competentes*.

En este supuesto, la evaluación no será en función de las competencias del puesto sino de las competencias cardinales.

### **Pasos para analizar las conductas observables**

La evaluación de desempeño por competencias se basa en tres pasos clave:

1. Las conductas o comportamientos sobre los que se basa la evaluación de desempeño deben corresponder al período evaluado. En esto difiere de una evaluación de potencial por competencias o una entrevista por competencias, que pueden responder a un lapso mayor.
2. Una vez que se identifiquen comportamientos habrá que ponerlos en relación con competencias, determinar a cuáles pertenecen y vincularlas con sus respectivos informes descriptivos (definición de competencias)
3. Después que se identifique la competencia se deberá correlacionar la conducta con el grado. Este será el nivel de desarrollo que ese empleado tenga respecto de esa competencia (Grado A, B, C, D o No desarrollada).

## COMO ANALIZAR CONDUCTAS

### PASOS

- 1 Basarse en un hecho real del pasado dentro del período evaluado
- 2 Relacionar la conducta observada con las competencias.
- 3 Relacionar la conducta con el grado de la competencia.

### **Una primera aproximación: observar el comportamiento y relacionarlos con las competencias.**

Una persona actúa, desarrolla su labor, sin pensar “ahora debo utilizar mi competencia “x” y en otro momento mi competencia “y”. Los empleados simplemente realizan las tareas.

En el momento de evaluar es necesario que se divida ese comportamiento en partes para relacionarlo con las competencias. Esta tarea es muy difícil de realizar y, además difícil de transmitir en los entrenamientos.



**OBSERVAR COMPORTAMIENTO Y RELACIONARLOS CON LAS DIFERENTES COMPETENCIAS**

Comportamiento observado de Fernando durante el lanzamiento del nuevo producto	Se relaciona con la competencia	Se relaciona con la siguiente descripción de la competencia (grado).	La evaluación resultante es:
Cuando se hizo el lanzamiento de productos no sólo apoyó la implantación de los nuevos productos propuestos por la organización sino que, además, propuso nuevas posibilidades y cursos de acción par él y su equipo con la idea de lograr la máxima penetración y rentabilidad en su zona	<b>Orientación a los resultados</b>	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyen a mejorar la eficiencia.	Grado A
En esa ocasión también intentó el lucimiento personal por sobre el equipo y presentó a los clientes los nuevos productos como si fueran de su creación personal, se preocupó por la calidad de su exposición y no por explicar a los clientes las bondades de los productos.	<b>Trabajo en equipo</b>	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de temas que lo afectan. Comparte información <u>Grado D</u>	No desarrollada
Si bien apeló a su buena presencia, contrató a un joven que le hizo una buena preparación con efectos y derrochó seducción con una buena voz de locutor, no se preocupó por ser claro y que conocía las necesidades de los clientes porque era su zona, tampoco estaba interesado en conocer el punto de vista de los clientes frente a la nueva línea de productos.	<b>Modalidad de contacto</b>	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas	Grado D

**Comentarios sobre el cuadro comparativo**

La descripción “Trabajo de Equipo” que se muestra corresponde al grado **D**, pero en **Fernando** la competencia se considera **no desarrollada**. En modalidades de contacto, los detalles brindados sobre su voz no se relacionan con una competencia, es una habilidad

**Modalidad de contacto:**

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

**GRADO**

**Descripción de conducta por competencias**

<b>A</b>	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema , comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas
<b>B</b>	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas
<b>C</b>	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas
<b>D</b>	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No demuestra interés en conocer el punto de vista o los intereses de las otras personas

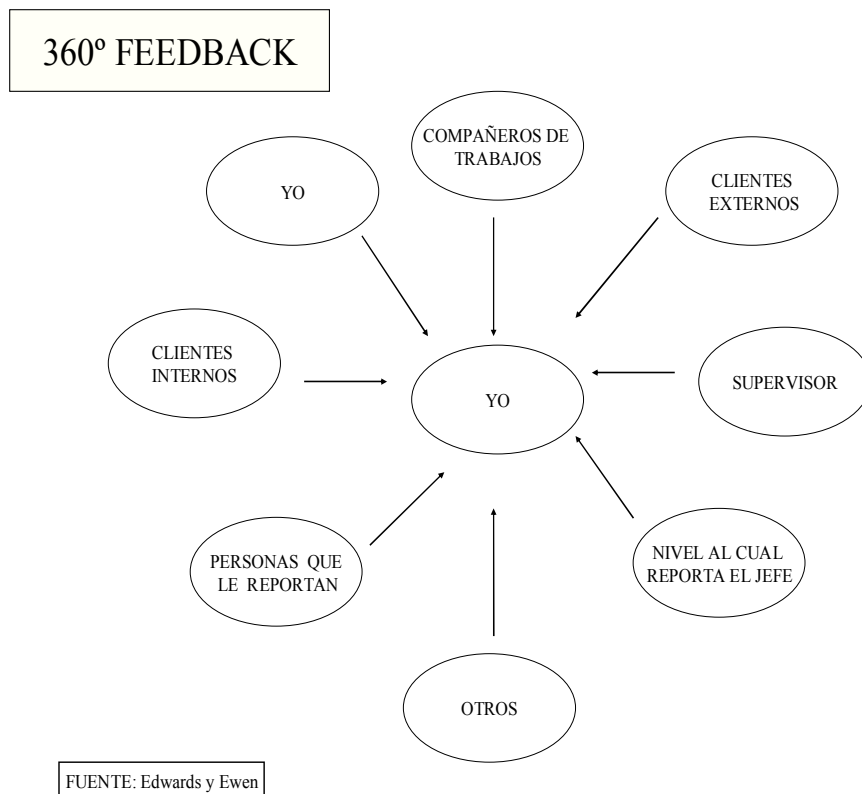
El concepto modalidad de contacto permite diferentes opciones. Si bien en una competencia, puede relacionarse con una habilidad. Puede representar, según la defina, una buena modulación de la voz-

**OBSERVAR COMPORTAMIENTO Y RELACIONARLOS CON LA COMPETENCIA MODALIDAD DE CONTACTO**

<b>Maria celeste</b> <b>Conducta observada</b>	<b>José Antonio</b> <b>Conducta observada</b>	<b>Fernando Javier</b> <b>Conducta observada</b>
En su afán de brindar apoyo a los clientes, en ocasión del lanzamiento de productos se interesó por sus inquietudes, los escuchó atentamente y formuló preguntas para comprender mejor lo planteado por ellos.	Durante las presentaciones formuló preguntas perceptivas que le permitieron hacer foco en el centro del problema, comprender y comunicar algunos temas complejos en relación con esos clientes y su zonas. Se comunicó con claridad y precisión, y demostró interés en las personas, los acontecimientos y las ideas. Demostró estar siempre atento y solícito a las inquietudes	No se preocupó demasiado por ser claro Y aunque lo es habitualmente, porque consideró que conocía las necesidades de los clientes porque era su zona, tampoco estaba interesado en conocer el punto de vista de los clientes frente a la nueva línea de productos
<b>Nivel detectado de la competencia</b>	<b>Nivel detectado de la competencia</b>	<b>Nivel detectado de la competencia</b>
<b>Grado C</b> Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y formula preguntas constructivas	<b>Grado A</b> Formula preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés en las personas, los acontecimientos y las ideas. Demuestra estar atentos y solícito a las inquietudes de los otros	<b>Grado D</b> Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.

### La Evaluación de 360°

También conocida como feedback, es un esquema más sofisticado que permite que la persona sea evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes.



## **CONCLUSIONES**

- La misión, visión y objetivos organizacionales son el punto de partida para implementar el modelo de Gerencia por Competencia, por lo que deben estar bien definidos
- Siempre hay la posibilidad de desarrollar nuevas competencias en las personas
- El factor motivación juega un papel importante en la conducta del personal lo que a su vez incide en el fortalecimiento de las competencias existentes y el desarrollo de nuevas competencias
- La aplicación efectiva del modelo de Gerencia por Competencia, tendrá mayor garantía de logro si el flujo de la comunicación es adecuado y existe la participación de toda la organización
- Una adecuada definición de las competencias organizacionales (diccionario de competencias) por parte de la alta directiva, es primordial para la adecuada captación y selección del personal que ingresará a la organización, basadas en los perfiles de cargos redefinidos
- Al establecer el desarrollo del personal en base a las competencias individuales y organizacionales, se hace necesario la implementación de planes de incentivo o compensaciones, así como de carrera y sucesión, a fin de evitar la fuga del recurso humano que puede sentirse atraído por la competencia
- Para implementar el modelo de Gerencia por Competencia se debe tener claro que el mismo debe ser de fácil aplicación, comprensible por todos, fiable, flexible para adaptarlo a los cambios.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Alles, Martha Alicia, **Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias**, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.
- Alles, Martha Alicia, **Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°**, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006.
- Rubio Joaquín, Bustillos Carlos, **Alta Dirección**, Biblioteca IESA, 2002

## **RELACION DE TRABAJOS EXTRAIDOS DE INTERNET**

- . Arce, Enrique, Competencias 2000.  
[www.portaldelconocimiento.com](http://www.portaldelconocimiento.com)
- . Peggy Karen Cruz, Georgina Vega, 2001. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)