



Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación



UNIVERSIDAD GALILEO

FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA

Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN

INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA

FISICC-IDEA

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

“La Correcta Aplicación de las Herramientas de Gestión del Talento Humano por Competencias, para el Crecimiento Laboral y Cumplimiento en los Objetivos Organizacionales”

PRESENTADO POR:

Cindy Elizabeth González Contreras

Carné IDE1110561

Previo a optar el grado académico de:

LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Guatemala, 11 de abril de 2022

Índice

Página

1. Introducción	1
2. Objetivos	3
2.1 Objetivo General	3
2.2 Objetivos Específicos	3
3. Método	4
3.1 Técnica	4
4. Marco Teórico	5
4.1 Antecedentes.....	5
4.2 Talento y Competencias	7
4.2.1 <i>Definición</i>	7
4.2.2 <i>El Rol de la Motivación</i>	7
4.2.2.1 Los Tres Sistemas Importantes de Motivación Humana según David McClelland.	8
4.2.2.2 Los Logros como Motivación.	8
4.2.2.3 El Poder como Motivación.	9
4.2.2.4 La Pertenencia como Motivación.	10
4.2.2.5 Relación entre Comportamientos y Competencias.	10
4.2.3 <i>El Desarrollo del Talento Humano</i>	10
4.2.3.1 Guías de Autodesarrollo.....	11
4.2.3.1.1 <i>Senge y las Disciplinas de la Organización Inteligente</i>	11
4.2.3.1.2 <i>Pensamiento Sistémico</i>	12
4.2.3.1.3 <i>Dominio Personal</i>	12
4.2.3.1.4 <i>Modelos Mentales</i>	13
4.2.3.1.5 <i>La Quinta Disciplina</i>	13
4.2.3.2 <i>Desarrollo de Competencias un Proceso Natural</i>	14
4.2.3.2.1 Los Distintos Tipos de Cambio Cultural.	14
4.2.4 <i>La Gestión por Competencias y el Cambio Organizacional</i>	15
4.2.4.1 El Cambio de Arriba Abajo.	15
4.2.4.2 El Cambio de Lado a Lado.	16
4.2.4.3 El Cambio de Abajo Arriba.	16
4.3 Es Posible Desarrollar Competencias en el Ámbito de las Organizaciones	17

4.3.1	<i>Las Competencias, Cómo Desarrollarlas</i>	17
4.3.2	<i>Los Planes de Formación Dentro de las Organizaciones</i>	18
4.3.3	<i>Caminos para el Desarrollo de Competencias</i>	19
4.3.3.1	La Capacitación Tradicional y el Cambio en los Comportamientos.	19
4.3.3.2	Entrenamiento y Capacitación.	19
4.3.3.3	El Entrenamiento en el Puesto de Trabajo.	20
4.3.3.3.1	<i>El Rol del Tutor-Mentor-Coach en el Desarrollo de Competencias.</i>	20
4.3.3.3.2	<i>El Coach en el Área de Recursos Humanos.</i>	21
4.3.4	<i>Planes de Carrera y de Sucesión, y su Relación con el Desarrollo de Competencias</i>	21
4.3.4.1	Los Planes de Carrera la Familia de Puestos.	22
4.3.4.1.1	<i>¿Cómo se debe analizar en el plan de sucesiones el tema de competencias?</i>	22
4.3.4.1.2	<i>Diagramas o Cuadros de Reemplazo.</i>	23
4.3.5	<i>Los Principales Objetivos y Finalidad de los Planes de Carrera y los Planes de Sucesión</i>	23
4.3.5.1	Favorecer la Retención del Personal Clave.	23
4.3.5.2	Asegurar la Continuidad Gerencial.	24
4.3.5.3	Posibilitar el Desarrollo y la Realización del Personal.	24
4.3.5.4	Métodos para Desarrollar y Fortalecer las Competencias Laborales.	25
4.3.6	<i>Plan de Aprendizaje y Desarrollo</i>	25
4.3.6.1	Coaching.	26
4.3.6.1.1	<i>Equipos Multidisciplinarios.</i>	26
4.3.6.1.2	<i>Rotación de Puestos de Trabajo.</i>	27
4.3.6.1.3	<i>Cambios Laterales.</i>	27
4.4	<i>¿Por qué selección por competencias?</i>	28
4.4.1	<i>La Importancia de Realizar una Buena Selección en las Organizaciones</i>	28
4.4.1.1	Quién Puede Ser un Buen Selector.	29
4.4.1.2	Dificultades en la Selección de Personas.	29
4.4.1.3	Los Aspectos Económicos (Remuneración) como un Elemento más del Perfil.	30
4.4.1.4	Cómo Analizar un Puesto Nuevo en la Organización.	30
4.4.1.5	Las Claves de la Relación Entre el Área de Recursos Humanos y los Gerentes de Línea o Clientes Internos.	31
4.4.1.5.1	<i>Rol asesor.</i>	32
4.4.1.5.2	<i>Concepto de Cliente Interno.</i>	32

4.4.1.5.3	<i>Conocimiento del Negocio.</i>	33
4.4.1.5.4	<i>Conocimiento de las Tareas de las Otras Áreas.</i>	33
4.5	Diagnóstico del Perfil Organizacional.	33
4.5.1	<i>Cómo Recolectar Información Sobre el Perfil</i>	34
4.5.1.1	Deberes y Responsabilidades.	34
4.5.1.2	Educación y Experiencia Previa.	35
4.5.1.3	La Ubicación del Puesto en el Organigrama y Otros Aspectos Relacionados.	35
4.5.1.3.1	<i>Organigrama.</i>	35
4.5.1.3.2	<i>La Remuneración.</i>	36
4.5.1.4	El Perfil en Siete Pasos.	37
4.5.1.4.1	<i>Paso 1: Descripción del Puesto.</i>	37
4.5.1.4.2	<i>Paso 2: Análisis de las Áreas de Resultados.</i>	37
4.5.1.4.3	<i>Paso 3: Análisis de las Situaciones Críticas para el Éxito en el Puesto de Trabajo.</i>	38
4.5.1.4.4	<i>Paso 4: Análisis de los Requerimientos Objetivos para el Desempeño del Puesto de Trabajo.</i>	39
4.5.1.4.5	<i>Paso 5: Análisis de los Requerimientos del Entorno Social del Puesto de Trabajo.</i>	39
4.5.1.4.6	<i>Paso 6: Análisis de las Competencias Conductuales Requeridas para el Desempeño Eficaz en el Puesto de Trabajo.</i>	40
4.5.1.4.7	<i>Paso 7: Definición del Perfil Motivacional Idóneo para el Puesto de Trabajo.</i>	40
4.6	Gestión por Competencias y Selección	41
4.6.1	<i>¿Cómo definir una competencia? ¿Qué es una competencia?</i>	41
4.6.1.1	Característica Subyacente.	42
4.6.1.2	Causalmente Relacionada.	42
4.6.1.3	Estándar de Efectividad.	42
4.6.2	<i>Un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.</i>	43
4.6.2.1	Competencias Cardinales.	43
4.6.2.2	Competencias Específicas.	44
4.6.3	<i>¿Cómo aplicar la metodología de competencias en el proceso de selección?</i>	44
4.6.3.1	Perfil del Puesto por Competencias.	44
4.6.4	<i>La Entrevista por Competencias.</i>	45
4.6.4.1	La Denominada Estructura Estrella (<i>star</i>) para la Formulación de Preguntas en Gestión por Competencias.	46
4.7	Evaluación por Competencias	46

4.7.1	<i>Métodos de Evaluación de Desempeño</i>	47
4.7.2	<i>Métodos Basados en Características</i>	48
4.7.3	<i>Métodos Basados en el Comportamiento</i>	48
4.7.3.1	Evaluar el Desempeño en un Esquema de Competencias.	49
4.7.3.2	Recomendaciones.	49
4.7.3.3	Evaluación Final.	50
4.7.3.3.1	<i>Relación Entre las Evaluaciones de Desempeño y la Administración de Carreras.</i>	50
4.7.3.3.2	<i>Manejo de Promociones y Transferencias.</i>	51
4.7.3.4	Compensaciones.	51
4.7.3.4.1	<i>Qué son Sistemas de Remuneración.</i>	51
4.7.3.4.2	<i>Sencillez y Transparencia en la Remuneración.</i>	52
4.7.4	<i>Concepto de Conducta Observable</i>	52
4.8	Establecimiento de un Plan de Entrenamiento	53
4.8.1	<i>Cuando Realizar el Entrenamiento de los Evaluadores.</i>	53
4.8.1.1	La Evaluación de Desempeño por Competencias se Relaciona con el Desarrollo.	54
4.9	Las Competencias y la Inteligencia Emocional	54
4.9.1	<i>La Aplicación de un Esquema de Competencias por Niveles</i>	55
4.9.2	<i>Para Poner en Marcha Planes de Carrera y Planes de Sucesión</i>	55
4.9.3	<i>¿Qué se entiende por capacitación?</i>	56
4.9.3.1	Cómo Llevar Adelante un Plan Intensivo de Desarrollo de Competencias.	56
4.9.3.2	¿Cómo realizar un seguimiento de la evolución del desarrollo de las competencias?	57
4.9.4	<i>Plan de Jóvenes Profesionales</i>	57
4.9.4.1	Análisis y Descripción de Puestos.	58
4.9.4.1.1	<i>Capacitación y Entrenamiento.</i>	58
4.10	Un Modelo de Competencias para Alcanzar la Estrategia	59
4.10.1	<i>Un Modelo para Lograr el Cambio Cultural</i>	59
4.10.2	<i>Mediciones Sobre Satisfacción Laboral</i>	60
4.10.2.1	Estudios Sobre Valores y Proyectos Personales.	61
4.10.3	<i>La Asignación de Competencias a Puestos</i>	61
4.10.3.1	Modelo de Competencias Implantación	62
4.10.4	<i>Formación del Cliente Interno</i>	62
4.10.5	<i>Qué es el Desarrollo Personal y Por Qué es Tan Importante</i>	63

4.10.5.1	El Desarrollo Personal en la Vida y en el Ámbito Laboral	63
4.10.5.1.1	<i>Cómo lograrlo.</i>	63
4.10.5.2	Cómo se Elabora un Plan de Desarrollo Profesional	64
4.10.5.2.1	<i>¿Qué es el desarrollo profesional?</i>	64
4.10.5.2.2	<i>Importancia del Desarrollo Profesional.</i>	65
5.	Análisis de los Resultados	66
5.1	Análisis	66
6.	Palabras Clave	71
7.	Conclusiones	72
8.	Recomendaciones	73
9.	Bibliografía	74
9.1	E-grafía	74
10.	Anexos	75
10.1	Anexo 1. Fichas bibliográficas	75

Introducción

Para el desarrollo de la investigación bibliográfica en relación al tema de gestión de talento humano por competencias, se iniciará a describir sobre el surgimiento que dio como origen la implementación de métodos que permitieran mejorar las habilidades y conocimientos del recurso humano en las organizaciones, para el cumplimiento oportuno y mejora en el desempeño laboral en función de la descripción de un puesto determinado.

Asimismo, se mostrará una serie de conceptos emitidos por varios autores que han investigado sobre el tema objeto de estudio y quienes han visibilizado mediante documentos registrados para compartir su conocimiento con otros investigadores por medio de la historia.

Derivado de ello, se mencionarán temas como el talento y las competencias los cuales han trascendido a la gestión de las organizaciones para cumplir con los objetivos de un puesto determinado, a fin de que se utilicen las metodologías existentes para mejoramiento de las habilidades del recurso humano en las empresas.

Por lo tanto, se detallarán cómo es posible para las organizaciones desarrollar las competencias en las diferentes áreas, a fin de conseguir ponerlas en acción y a su vez puedan realizar un análisis del comportamiento del recurso humano en una determinada situación que compruebe si un candidato puede ocupar el puesto.

En consecuencia, la presente investigación recopilará datos de como iniciar el proceso de selección por competencias, donde se abordan herramientas organizacionales que servirán para encontrar y posicionar al personal para ocupar un puesto, a fin de que cumpla con la descripción del mismo.

Además de ello, se darán a conocer los métodos organizacionales sobre la evaluación donde se califica el desempeño por competencias, los cuales relatarán que, a través del comportamiento,

las características o conductas se admite realizar un análisis específico de como aportar crecimiento a las habilidades y conocimientos que posee el personal, en función de las metas que la organización establezca.

Por lo que, se describirán conceptos que son útiles para formar un plan de entrenamiento y asignación de competencias en un puesto, para poner en marcha planes de carrera o sucesión, a efecto que se incentive la motivación del personal, por medio de planes de formación y establecimiento de técnicas que encaminen el desarrollo de la capacidad individual o profesional que cada persona posea.

En función de lograr el progreso personal y profesional, se especificará la importancia de medir la satisfacción laboral, para asignar planes de capacitación y formación que proyecten los conceptos de conductas observables y las debilidades que pudieran existir, a efecto de tener resultados que indiquen cómo aplicarlos con el recurso humano de la organización.

Derivado de ello, se desplegará la definición de la gestión sobre el diagnóstico del perfil organizacional, para que como una herramienta funcional logre instaurar su objetivo en relación a las competencias, con la finalidad que se describa la forma de como recolectar información sobre un puesto, a fin que el experto en recursos humanos conozca a detalle, las diferencias entre los postulantes que puedan existir para una posición determinada y analizar cuales le servirán de comparación para tomar la consideración en cuanto al establecimiento de las mismas sobre la descripción del perfil.

Por lo que, en razón de lo que se desarrollará acerca de las competencias, es importante dar a conocer las técnicas organizacionales que se deben aplicar para impulsar el crecimiento del recurso humano, como motivación en beneficio personal y empresarial para mejorar las habilidades y aumentar la capacidad intelectual, para cumplimiento de objetivos establecidos en el puesto.

Objetivos

2.1 Objetivo General

Especificar por medio de la investigación bibliográfica que la gestión de talento humano por competencias presenta los diversos métodos de cómo mejorar las capacidades de los empleados en la organización, al describir los sistemas de remuneración equitativo y eficiente el cual se base en el desempeño profesional del capital humano con herramientas existentes aplicables para determinar cuáles son las categorías de las áreas de desarrollo personal y profesional.

2.2 Objetivos Específicos

- Presentar los diversos métodos de cómo mejorar las capacidades de los empleados en la organización, por medio de una identificación de procesos de perfeccionamiento de habilidades y crecimiento laboral a través de un plan de carrera que ayude a detectar áreas de oportunidad.
- Describir los sistemas de remuneración equitativo y eficiente el cual se base en el desempeño profesional del capital humano con herramientas existentes aplicables y así alcanzar el progreso y compromiso organizacional requerido, para obtener un mejor plan de trabajo.
- Determinar cuáles son las categorías de las áreas de desarrollo personal y profesional para que se logre enfocar la gestión hacia las competencias propias del puesto, con planes de avance y así aumentar el potencial de las personas.

Método

El método que será utilizado es el de investigación bibliográfica, que de acuerdo con la autora Yolanda Jurado (2005), esta formalidad tiene como propósito situar el problema de la tesis dentro de un marco teórico y/o práctico, así como averiguar qué investigaciones se han realizado, como se han hecho y qué instrumentos se han empleado para ello. Por su parte, el fin de la revisión de literatura consiste en detectar y obtener información y consultar bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para alcanzar el objetivo del estudio. Este registro selectivo, puesto que cada año se publican en diversas partes del mundo cientos de miles de artículos en revistas y libros, además de materiales electrónicos. (pág. 38). Este tipo de metodología permite indagar sobre el tema elegido, pues da facilidad al obtener información de fuentes que pueden ser de forma impresa o digital, lo que es una ventaja que proporciona la recolección de datos y que éstos puedan ser analizados para cumplir con el objetivo general planteado por el investigador.

3.1 Técnica

La técnica que será utilizada en la investigación bibliográfica será la del fichaje, que según la autora, Esther Maya (2014), la elaboración de fichas una etapa importante en la revisión bibliográfica son las técnicas de investigación documental, que le permiten al estudiante/investigador ir almacenando la información que va seleccionando en diferentes lecturas de sus principales fuentes de información. Las fichas son tarjetas blancas o rayadas de media cuartilla que tradicionalmente empleaban los investigadores por su fácil manejo. Hoy, utilizando medios electrónicos, pueden sustituirse por archivos de computadora de cualquier procesador de palabras. (pág. 51). A través de este tipo de técnica el investigador captura los datos bibliográficos principales como fuente de almacenaje de información que posteriormente le permite analizar cada ficha según su clasificación de datos para su análisis, selección y realización de la investigación.

Marco Teórico

4.1 Antecedentes

El surgimiento de la competencia laboral en varios países industrializados, y en algunos en vías de desarrollo, como base de la regulación del mercado de trabajo interno y externo de la empresa, así como de las políticas de formación y capacitación de la mano de obra, guarda relación directa con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. Dicha relación se da en los diferentes planos de la transformación productiva: i) la estrategia de generar ventajas competitivas en el mercado globalizado; ii) la estrategia de productividad y la dinámica de innovación en tecnología, organización de la producción y organización del trabajo; iii) la gestión de recursos humanos, y iv) las perspectivas de los actores sociales, de la producción y del Estado. (Mertens, 1996, pág. 3).

A través de los años, las organizaciones se han visto en la necesidad de evolucionar la forma de como aumentar los conocimientos y promover las habilidades del recurso humano, debido a la poca respuesta en los puestos de trabajo, en cuanto a la carencia de resultados relacionados a las aptitudes, por lo que las competencias laborales fueron implementadas para formar parte de las mejoras en las industrias a nivel mundial, lo que ha permitido optimizar las condiciones y darle prioridad a la formación del personal, para que trascienda y mejore en su desempeño. Este tipo de estrategia se ha convertido en trascendental, pues se plantean enfoques estratégicos que dan lugar a planes de carrera para conseguir resultados convenientes para ambas partes.

Esta inflexión hacia la simultaneidad de calidad y bajo costo fue liderada en un primer momento por las empresas japonesas, que habían incursionado en nuevas prácticas productivas denominadas de «producción depurada» o «esbelta». Los principios y técnicas de la producción

depurada, basados en la mejora continua del proceso en su conjunto, rompían con los esquemas de normas de calidad y eficiencia relativamente estáticas y parciales que prevalecían hasta ese momento en las organizaciones. Como producto de la globalización en marcha, en los años ochenta se difundieron con rapidez esas prácticas entre las empresas «occidentales», imitándolas y adaptándolas, según el caso. (Mertens, 1996, pág. 4).

Las competencias se derivaron del argumento de países occidentales quienes dieron inicio a la utilización de nuevas prácticas para aumentar productividad y tomar como base mejorar la capacidad individual de las personas en relación a las funciones de su entorno laboral, las cuales posteriormente fueron adaptadas en función de cada caso.

Por lo que, el desarrollo de las habilidades y crecimiento laboral nació debido a la necesidad de mejora continua de las industrias y a lo largo del tiempo les ha permitido comprender que aumentar la capacidad del recurso humano en el puesto asignado, pone en práctica el perfeccionamiento y formación de las personas, además sirve de herramienta para cumplir con los objetivos individuales y organizacionales.

El término competencia, si bien posee varios significados y definiciones, en el contexto de este trabajo hace referencia a las características de personalidad en el Siglo XXI, y en el ámbito de las organizaciones, se asocia esta palabra con gestión de los recursos humanos. Sin embargo, no en todas las compañías se trabaja bajo una metodología de gestión por competencias. No obstante, las competencias o las características de personalidad están integradas, de un modo u otro a los métodos de trabajo organizacionales. (Alles, 2015, pág. 85).

Las organizaciones implementaron métodos de gestión por competencias y con el paso de los años esta herramienta se ha asociado con la personalidad, las características y la motivación que forma parte del recurso humano en su desarrollo del puesto y su capacidad de establecerse en él.

4.2 Talento y Competencias

4.2.1 Definición

Antes de continuar, definamos con precisión cuál es el significado de la palabra “talento”. Según el diccionario de la RAE⁶, en su segunda acepción talento es un “conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres”, y en la acepción tercera: “dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona”. En esta última definición podríamos encontrar casi un sinónimo de la palabra “competencia”, con igual sentido con el que la utilizamos en nuestro trabajo. Por lo tanto, si partimos de esta similitud en la utilización de los términos, cuando se dice “gestión del talento” se hace referencia a “gestión de las competencias”. (Alles, 2005, pág. 29).

El talento y competencia son dos términos utilizados para describir las capacidades que cada individuo posee por naturaleza, por lo que en el ámbito laboral su objetivo es que a través de la gestión se promueva el desarrollo individual del recurso humano dentro y fuera de la organización.

4.2.2 El Rol de la Motivación

Los que tenemos muchos años de experiencia sabemos que, en ocasiones, la intersección de los dos subconjuntos (conocimientos y competencias) no es suficiente y falta algo más: la motivación. En los modelos de competencias se suele trabajar una que denominamos “Compromiso”, la cual incluye, en general, la motivación. Pero con este sentido que le damos a la motivación queremos ir un poco más allá, incluyendo, además del compromiso de la persona con lo que hace, su propia motivación; es decir, cuando la tarea a realizar coincide con sus

motivaciones personales, ya sea por sus propios intereses, por coincidencia con sus preferencias o por cualquier otro motivo. (Alles, 2006, pág. 29).

En la gestión por competencias la motivación tiene un papel muy significativo, debido a que es un elemento clave que aporta valor para que el recurso humano adquiera compromiso con desempeño en el puesto y así cumplir de manera eficiente los objetivos organizacionales y personales.

4.2.2.1 Los Tres Sistemas Importantes de Motivación Humana según David McClelland. “Los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano” (Alles, 2005, pág. 42).

Los sistemas existentes de la motivación permiten que, según la comprensión, el comportamiento y formas de pensar de cada persona, se utilicen como herramientas medibles y fundamentales que logren que el recurso humano en la organización se sienta identificado para desarrollo personal y del puesto asignado.

4.2.2.2 Los Logros como Motivación. El primer elemento que se investigó intensamente fue la motivación por el logro o achievement. A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que una mejor denominación de esta motivación hubiera sido la de eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo, y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o de un ratio input/output: mejorar significa

obtener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output por el mismo trabajo o, preferiblemente, obtener un mayor output con menos trabajo. (Alles, 2005, pág. 43).

La motivación en la gestión por competencias va ligada a varios elementos que determinan el desempeño del recurso humano en la organización, a través de los logros alcanzados por una persona, los cuales se vinculan con la eficiencia en los puestos, así como retos de superación obtenidos.

4.2.2.3 El Poder como Motivación. Los elevados niveles de *n power* están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.

Sin embargo, desde que la competencia y, particularmente, las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder varía considerablemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables. (Alles, 2005, pág. 43).

El poder es un instrumento que puede ser una herramienta muy útil para desarrollar las competencias, con efectos significativamente positivos en el desarrollo del puesto. Sin embargo, también puede tener consecuencias negativas por uso indebido, con efectos inadecuados en el ambiente organizacional.

Derivado de ello, la motivación influye en el comportamiento del recurso humano en la organización, debido a que es una herramienta que al ser puesta en marcha da buenos resultados a nivel general y crea determinadas formas de convivencia laboral, en mejora del puesto y sus objetivos principales. Obtener asertividad de los programas que incentiven a optimizar las ideas creadas para el personal, sirve como estrategia para el área de recursos humanos debido a que da como consecuencia una gestión funcional con empleados más felices y metas cumplidas.

4.2.2.4 La Pertenencia como Motivación. Se sabe menos de esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza respecto de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación. (Alles, 2005, pág. 43).

Las personas al apoderarse para sentirse parte de algo, en su necesidad natural causada por el deseo de superación y al estar motivadas se adecuan en las funciones asignadas, vinculándolas en el área laboral y aportan más de lo que se tiene planteado en el desarrollo de sus capacidades.

4.2.2.5 Relación entre Comportamientos y Competencias. Las competencias, como su definición lo expresan, son características profundas de personalidad, pero esa característica no deberá desvelar a su cliente interno: él sólo deberá observar lo que es visible a los ojos, los comportamientos que, luego de que han sido reconocidos, deberán ser contrastados con los comportamientos tipo que identifican las competencias y sus grados. De este modo, y a través de una explicación gráfica y simple, podrá quitarle dramatismo a la situación. (Alles, 2005, pág. 51).

Los comportamientos y las competencias del recurso humano son características que se reconocen en el proceso de crecimiento de cada persona dentro de la organización, por lo que al contrastarlas se identifica y visualiza la práctica a desarrollar durante la gestión y potencial laboral que posee el ocupante de un puesto.

4.2.3 *El Desarrollo del Talento Humano.*

Para desterrar la idea generalizada de que talento es un don que se tiene o no se tiene, y poder tomar acciones para su mejora, nuestra propuesta consiste en trabajar a partir de las competencias; no de todas, sino de aquellas que un puesto de trabajo requiere para alcanzar una performance superior. La excepción respecto de este comentario, como todos los que trabajan en

la especialidad ya saben, la constituyen aquellas personas que se encuentran en un plan de carrera o plan de sucesión: en estos casos, las competencias a desarrollar serán las de la nueva posición a ocupar. (Alles, 2005, pág. 60).

Para cada puesto es prioritario trabajarlo desde sus bases que fundamentan las competencias, específicamente en aquellas que permitan elevar el nivel de desarrollo y enfoque, para tener un plan de carrera o sucesión dentro de la organización que apruebe la detección de áreas de oportunidad y así mejorar las habilidades de los empleados y la parte responsable de manejar la gestión, debe realizar un análisis concreto de como efectuarlo como parte de sus objetivos.

4.2.3.1 **Guías de Autodesarrollo.** Spencer y Spencer presentan ejemplos para las guías de autodesarrollo: leer libros, tomar cursos, comprometerse con actividades, buscar asignaciones mentores. Todo lo mencionado debe presentarse “competencia por competencia”. Si la guía es interna (para una empresa en particular) se podrían consignar, por ejemplo, los nombres de posibles mentores o títulos de trabajos realizados por personas de la misma organización, etc. Igualmente, al prepararse una guía de autodesarrollo a medida de una organización se pueden mencionar ofertas de entrenamiento dentro y fuera de la empresa, oportunidades de carrera y cursos disponibles en universidades locales, entre otras variantes. (Alles, 2005, pág. 75).

Las guías son métodos que pueden servir de apoyo para las organizaciones, deben ser preparadas con la finalidad de brindar oportunidades de crecimiento laboral que llamen la atención del recurso humano, como plan de capacitación que impulse la carrera de manera interna o externa.

4.2.3.1.1 *Senge y las Disciplinas de la Organización Inteligente.* Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. El

concepto se puede utilizar en sentido amplio al pensar que las empresas conforman grupos por sector o por alguna otra unidad de intereses, y unas aprenden de las otras. El estudio de las buenas prácticas suele ser una forma inteligente de aprender de otros. Por lo tanto, no hay que pensar literalmente en un equipo, aunque nos referiremos muchas veces al equipo en sí. (Alles, 2005, pág. 76).

Al manejar los grupos o equipos en las organizaciones, se toman en cuenta ideas y formas de pensar de todos, para aprender desde otra perspectiva y experiencias para estimular el aprendizaje de quienes lo integran. Las disciplinas en una organización inteligente apoyan el progreso de las funciones que estimulan el aprendizaje individual.

4.2.3.1.2 **Pensamiento Sistémico.** No requiere mayor explicación, las organizaciones en general funcionan como un sistema. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años o algo más, y que suponen una visión del mundo extremadamente intuitiva. (Alles, 2005, pág. 76).

El sistema organizacional permite optimizar los conocimientos de apoyo a la capacidad de análisis individual o grupal en situaciones concretas, para que en la realización de sus labores las competencias se desarrollen en función de la visión planteada y el recurso humano sepa cómo actuar ante ciertos eventos.

4.2.3.1.3 **Dominio Personal.** La palabra dominio es utilizada para indicar el nivel existente de una habilidad. La gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan. En general, lo consigue consagrándose a un aprendizaje incesante. El dominio personal es la disciplina que nos permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las

energías, desarrollar la paciencia y ver la realidad objetivamente. Es la base de una organización que aprende, ya que ninguna organización puede alcanzar un nivel más alto que el de sus miembros. (Alles, 2005, pág. 76).

El crecimiento personal del recurso humano es base fundamental para la organización, pues es donde se logran dominar las habilidades y las competencias con compromiso, por tener planteada una visión con estándares de objetividad. Como una figura creativa en el desarrollo de las asignaciones, se obtienen buenos resultados por la disciplina, el crecimiento y el desarrollo de cada persona, derivado del aprendizaje continuo.

4.2.3.1.4 **Modelos Mentales.** Los denominados modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que tienen sobre nuestra conducta.

La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia dentro de nosotros mismos: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. (Alles, 2005, pág. 77).

Los modelos mentales realizan la función de un espejo interno con el recurso humano debido al análisis de las consecuencias por los resultados derivados por poder visualizar y comprender la manera de actuar y hacer mejor las cosas. En las organizaciones dan un panorama más amplio de cómo definir los pensamientos e ideas sobre el proceder ante una situación.

4.2.3.1.5 **La Quinta Disciplina.** Es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto. Esto representa un desafío, porque es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado. Pero los beneficios de dicha integración son inmensos.

Por eso, el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la que integra al resto de las disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Por ejemplo, la visión sin pensamiento sistémico termina pintando seductoras imágenes del futuro sin conocimiento profundo de las fuerzas que se deben combinar para llegar a concretarlas. Por ello, no alcanza con definir la visión, que es algo que muchas empresas realizan sin lograr un resultado tangible, ya que lo único que hacen al respecto es redactarla. (Alles, 2005, pág. 79).

La quinta disciplina es la herramienta que combina como desarrollar las guías de autodesarrollo, en base a las capacidades individuales y competencias de cada miembro en la organización para lograr un resultado positivo, con visión y objetividad, para obtener efectos eficientes y oportunos en el cumplimiento de las funciones del puesto.

4.2.4 Desarrollo de Competencias un Proceso Natural

Los seres humanos adquieren y desarrollan conocimientos y competencias desde el momento mismo en que comienzan a socializarse. Unos dirán que desde el momento mismo del nacimiento; otros situarán ese inicio en el momento en que el niño comienza a cursar el preescolar. Sin tener la intención de dilucidar el momento preciso en que comienza a desarrollarse ese proceso, afirmaremos, sí, que ocurre desde la infancia. (Alles, 2005, pág. 80).

Las competencias son capacidades innatas que cada persona desarrolla al momento del contacto social, con el instinto de sobresalir en algo específico. En las organizaciones el impulso del perfeccionamiento de las competencias y conocimientos de los empleados da lugar al crecimiento personal y profesional, al identificar metodologías de cómo mejorar las capacidades de sus empleados.

4.2.4.1 Los Distintos Tipos de Cambio Cultural. En los últimos años el cambio cultural ha dejado de considerarse algo mágico para pasar a ser eje de análisis derivados de la lógica

y la práctica cotidiana. Según Ulrich, es posible distinguir tres tipos de iniciativas de cambio de cultura basadas en la experiencia. (Alles, 2005, pág. 96).

El cambio cultural es una modificación del entorno acostumbrado dentro de la organización, pues se altera la práctica habitual y se lleva a un reenfoque estratégico, el cual se debe promover por medio de acciones que comprometan al equipo para lograr la adaptación a las modificaciones que se pretende establecer a nivel empresarial.

4.2.5 La Gestión por Competencias y el Cambio Organizacional

Cuando una organización decide implementar gestión por competencias, la posibilidad de lograr un cambio dependerá de cómo se hayan definido las competencias y, en consecuencia, del modelo diseñado. Si el modelo vehiculiza un cambio a partir de las competencias definidas, este se verificará en las tres direcciones planteadas por Ulrich. (Alles, 2005, pág. 99).

La organización al momento de gestionar a través de las competencias debe tener definidos los cambios a establecer en cada puesto de trabajo, esto con la finalidad de visualizar qué objetivos se desean cumplir a través de esta metodología, para direccionar las funciones en torno a ello.

4.2.5.1 El Cambio de Arriba Abajo. “Como la definición de competencias se realiza desde la dirección o máxima conducción de la organización, será esta la que conciba un cambio y lo proponga; por eso se dice que la conducción propone y dirige el cambio” (Alles, 2005, pág. 99).

Los altos directivos en la organización son los encargados de proponer la definición de los cambios y las estrategias a determinar en cada competencia sobre los puestos, debido a la responsabilidad que conlleva el establecer y guiar todo el proceso que se realiza para definir los objetivos que se pretenden alcanzar. Por tanto, el cambio inicia desde los puestos que encabezan el organigrama y sucesivamente llegan a los puestos técnicos u operativos a efecto de efectuar una

modificación en la gestión de toda la organización y que ese cambio sea notorio en el desarrollo de las actividades de cada área, independientemente el rango en el que este catalogado, pues derivado de ello es sustancial realizar un estudio que identifique que competencias aplican y cuáles deben ser omitidas en función de cada puesto.

4.2.5.2 El Cambio de Lado a Lado. “Al implementar Gestión por competencias se transforman procesos; por ejemplo, la selección de personal, la evaluación del desempeño, planes de carrera y planes de sucesión, entre otros” (Alles, 2005, pág. 99).

Los cambios que realiza la implementación de la gestión por competencias en las organizaciones, permiten realizar modificaciones como primer filtro en recursos humanos, en la selección de personal, en el caso de las personas que aún no forman parte del equipo, ahora bien, en el caso de ejecutar un plan de carrera y sucesión se realiza por medio de la evaluación de desempeño, como una herramienta para conseguir crecimiento interno y eficiencia en el puesto.

4.2.5.3 El Cambio de Abajo Arriba. Cuando se desarrollan competencias. De esta forma se modifican los comportamientos de las personas con la guía de la organización para lograr el cambio. Si las personas adquieren una performance superior, esto implica un cambio que se hace desde las bases mismas de la organización. (Alles, 2005, pág. 100).

Las competencias desarrolladas logran comportamientos y cambios positivos en la línea jerárquica del organigrama de abajo para arriba según la división de puestos identificada por medio del dicha distribución, por lo que tener un plan de carrera desarrollado dentro de la organización, motiva a las personas a visualizarse dentro de una programación elaborada en función de las oportunidades competentes que sirvan para mejorar las condiciones personales y profesionales en cada uno en sus puestos de trabajo y la guía visualizada para cumplir metas específicas y aumentar la productividad deseada a nivel general, debido a que se realiza desde las bases establecidas.

4.3 Es Posible Desarrollar Competencias en el Ámbito de las Organizaciones

Para analizar cómo se desarrollan las competencias hay que tener en cuenta una idea que hemos explicado antes, en esta misma obra. Las competencias o las características de personalidad se encuentran en lo profundo de cada uno y se ponen en evidencia cuando son llevadas a la acción; es decir que es posible ver las competencias de una persona (analizarlas y evaluarlas) a través de sus comportamientos. Cuando una persona realiza cualquier acción, sea laboral o relacionada con su vida privada, en todos los casos despliega sus características de personalidad o competencias, de acuerdo con la definición dada en esta obra. (Alles, 2005, pág. 108).

Las competencias, deben ponerse en acción para lograr desarrollarlas cada vez mejor, es por eso que en las organizaciones se debe realizar un análisis sobre el comportamiento y personalidad de cada persona, y llevarlo a la práctica para fomentar la gestión con la idea de colocar al candidato que cumpla con lo requerido en el puesto de trabajo.

4.3.1 Las Competencias, Cómo Desarrollarlas

Como ya se ha comentado en párrafos anteriores, desde siempre las personas han desarrollado sus competencias de manera natural. Las organizaciones también han trabajado para el desarrollo de las competencias de sus integrantes, aunque no las denominaran competencias y, en ocasiones, sin ser especialmente conscientes de llevar este desarrollo adelante. Un ejemplo clásico, que se utiliza desde antiguo y es adecuado en el presente –y lo seguirá siendo–: designar a una persona en forma interina en un puesto, asignarle determinadas funciones, etc. Todas estas variantes tienen un denominador común: poner a la persona en situación para que demuestre si tiene o no las competencias para el puesto, y desde una responsabilidad menor darle la oportunidad de equivocarse o corregir su desempeño. (Alles, 2005, pág. 116).

La mejor forma de desarrollar las competencias del recurso humano en las organizaciones es por medio de la práctica, para que en función de ciertas situaciones determinadas las personas demuestren que poseen las habilidades requeridas, específicamente en la toma de decisiones y con la oportunidad de exponer y evidenciar que son eficientes y capaces de tomar el control de lo que se les presente.

4.3.2 Los Planes de Formación Dentro de las Organizaciones

En nuestra metodología, formación implica tanto la capacitación en materia de conocimientos como las actividades de formación derivadas del codesarrollo, el coaching y el autodesarrollo a través de las guías respectivas y su inclusión en la intranet de la organización, como se verá en próximos capítulos. Usualmente las organizaciones incluyen en sus planes de capacitación –que en esta obra llamaremos, a partir de este momento, planes de formación– solamente los aspectos técnicos o de conocimiento; por ejemplo, respecto de la utilización de algún software o el ajuste de estados contables por inflación. Ambos aspectos pueden ser muy necesarios –no tenemos opinión en contrario–, pero se olvidan otros. Para tener éxito en un puesto de trabajo, los conocimientos no alcanzan. Deben estar, pero son insuficientes en la mayoría de los casos. (Alles, 2005, pág. 118).

Los planes de formación son los métodos que ayudan a las organizaciones al crecimiento de habilidades y conocimientos del recurso humano, lo que forma parte del crecimiento interno al completar y actualizar las habilidades del equipo, a fin de cumplir con lo que el puesto de trabajo requiere. Sin embargo, se deben determinar programas que sean útiles y que realmente establezcan el crecimiento laboral y personal, por lo que al gestionar una buena estrategia administrativa que incluya dentro de sus planes financieros el incluir dichos programas necesariamente a fin de contar

con el presupuesto para poder desarrollarlos en apoyo a los diagnósticos de necesidad de capacitación para aportar de manera oportuna en el crecimiento y formación.

4.3.3 Caminos para el Desarrollo de Competencias

4.3.3.1 La Capacitación Tradicional y el Cambio en los Comportamientos. La capacitación no alcanza. Si sólo se transmiten conocimientos relacionados con una competencia, ello no es suficiente: se necesita lograr que la persona modifique comportamientos. Dice Gore: Sabíamos que el hecho de que los participantes en un curso aprendieran individualmente no siempre significaba que fueran a modificar las rutinas. Relacionando este comentario con nuestra propuesta, diremos que el conocimiento sólo en temas relacionados con competencias no alcanza en absoluto. La persona debe modificar comportamientos, lo cual implica cambios en sus competencias (características profundas de personalidad). (Alles, 2005, pág. 48).

Para lograr que el recurso humano en las organizaciones cambie sus comportamientos se deberá ir más a fondo de una capacitación tradicional o un programa de formación, pues la finalidad principal es modificar de forma permanente los pensamientos que bloquean el crecimiento, para eso se debe profundizar en sus habilidades con métodos estratégicos y puntuales.

4.3.3.2 Entrenamiento y Capacitación. El entrenamiento y la capacitación en competencias ofrecen diferentes aproximaciones y vertientes. Un curso formal sobre la competencia a desarrollar, idealmente de tipo muy práctico, de los que usualmente se denominan “talleres”. El entrenamiento derivado del propio desempeño en un puesto: los resultados de las evaluaciones, los comentarios diarios de los superiores y las indicaciones cotidianas del trabajo sirven como retroalimentación para el desarrollo de las competencias

el autodesarrollo, que será, en definitiva, la base para el desarrollo de competencias. (Alles, 2005, pág. 131).

La diferencia de entrenar y capacitar va a diversos puntos sobre las competencias, por lo que al requerir que una persona se desenvuelva con ciertas habilidades específicas, lo mejor será idear talleres que fomenten su capacidad y formación, asimismo, es importante mencionar que la retroalimentación es clave en este tipo de técnicas.

4.3.3.3 El Entrenamiento en el Puesto de Trabajo. Como ya se ha dicho, este tipo de entrenamiento es la vía por excelencia para el desarrollo de competencias. Pero no es aplicable en todos los casos ni en todas las circunstancias. Además de los recursos ya mencionados –coaching, rotación de puestos, asignación a comités, o como asistente de posiciones de dirección, y paneles de gerentes para entrenamiento. (Alles, 2005, pág. 134).

Cuando una persona es nueva en el puesto, lo ideal para que comience a adaptarse al puesto y el área, por lo que entrenar y acompañar con un método de inducción o coaching, para lograr el desarrollo deseado y fortalecer las competencias laborales del puesto organizacional, este tipo de metodología funciona de manera efectiva en todos los puestos.

4.3.3.3.1 *El Rol del Tutor-Mentor-Coach en el Desarrollo de Competencias.* Las

acciones de desarrollo se optimizan con la guía o la supervisión de una persona experta que determine cuáles acciones son indicadas en cada caso y cómo guiar a la persona en su propio autodesarrollo.

La persona experta a la cual hacemos referencia en el punto anterior debe, en nuestra opinión, cumplir ciertos requisitos, y puede reunir diversas características. (Alles, 2005, pág. 134).

La optimización del talento por medio del entrenamiento con una persona experta que tenga el papel de coach o tutor, sirve para dar la inducción sobre el progreso de las competencias

requeridas en la posición organizacional, sin embargo, para este tipo de técnica debe considerarse a una persona que cumpla con un perfil y características adecuadas, para una correcta gestión.

4.3.3.3.2 El Coach en el Área de Recursos Humanos. La figura del coach en Recursos Humanos para el desarrollo de competencias es fundamental, pero no todas las organizaciones disponen de presupuesto para contar con ella. Como una forma de suplirla, muchas veces el director de Recursos Humanos asume ese rol. Hemos confeccionado un Diccionario de comportamientos que puede ser de utilidad. Tanto el coach desde el área de Recursos Humanos como el tutor o mentor, pueden utilizarlo como guía para ayudar a la persona bajo tutoría en el desarrollo de sus competencias. (Alles, 2005, pág. 139).

El desarrollo de las competencias a través de un apoyo organizacional delegado por el área de recursos humanos es significativo, por lo que, al carecer de presupuesto para la contratación de un coach, el director asume esa función y debe apoyarse con herramientas específicas y estratégicas que le permitan guiar la tutoría según sea el caso.

4.3.4 Planes de Carrera y de Sucesión, y su Relación con el Desarrollo de Competencias

En función de las distintas instancias de evaluación mencionadas en el punto anterior, las organizaciones definen los planes de carrera y confeccionan planes de sucesión en los cuales se encuentran involucrados algunos de sus integrantes. Para los autores Carretta, Dalziel y Mitrani la valuación de individuos con relación al desarrollo de carreras puede hacerse con numerosos métodos: la entrevista por incidentes críticos, diversos test, simulaciones en un assessment center, informes sobre la evaluación del desempeño, o evaluación de superiores, colegas y subordinados (feedback 360 o evaluación de 360°). (Alles, 2005, pág. 179).

Los métodos existentes para el manejo de planes de carrera y sucesión son muchos, es por eso que como herramienta principal para desarrollo de estos planes la evaluación del desempeño podría ser muy útil, como consecuencia de los datos obtenidos a través de ella y su retroalimentación para el seguimiento de las competencias que se deben cumplir en un puesto.

4.3.4.1 Los Planes de Carrera la Familia de Puestos. Para Spencer, el desarrollo tiene una estrecha relación con la capacitación que trataremos en el capítulo siguiente y la ruta profesional o los mapas o planes de carrera. La comparación de las competencias de la persona con los requisitos de competencias del puesto indicará si esa persona requiere capacitación, tanto de conocimientos como de competencias, o debe ser asistida por un mentor o guía para lograr alcanzar el nivel requerido. (Alles, 2005, pág. 184).

La capacitación y el desarrollo de las competencias son métodos que deben plantearse de forma conjunta, sobre todo en los casos donde los indicadores del puesto resaltan que se debe mejorar la habilidad de la persona elegida para ocuparlo, por lo que se debe apoyar y dar el seguimiento necesario para el cumplimiento requerido en la descripción de cada puesto.

4.3.4.1.1 *¿Cómo se debe analizar en el plan de sucesiones el tema de competencias?*

La evaluación del desempeño de cualquier persona se realiza sobre el puesto que ocupa en ese momento, pero si el individuo se encuentra dentro de un plan de sucesiones, la evaluación deberá ser comparada, además, con el perfil de competencias del futuro puesto. (Alles, 2005, pág. 187).

El plan de sucesión debe partir a través del desarrollo de la persona y el desempeño en la organización, específicamente en el puesto actual, para canalizar por medio de esa vía los puntos clave a requerir para considerar que es elegible para ocupar el puesto, debido a que debe tomarse en cuenta un candidato que posea mejores estándares de capacidades y competencias.

4.3.4.1.2 **Diagramas o Cuadros de Reemplazo.** Diagramas de reemplazo o cuadros de reemplazo son los planes de sucesión. En los mismos se incluye a los candidatos potenciales para cada posición gerencial o de dirección. Aunque una organización no cuente entre sus buenas prácticas el desarrollo de su personal y no confeccione planes de sucesión para todos los puestos clave, sin que importe la edad de sus ocupantes, se recomienda que –como mínimo– se confeccionen cuadros de reemplazo como el que se muestra en el gráfico siguiente, para las posiciones cuyos ejecutivos están próximos al retiro. (Alles, 2005, pág. 191).

Las organizaciones deben establecer diagramas o cuadros de reemplazo que sirvan como guías para enlistar los potenciales de los candidatos a considerar en el puesto, aunque carezca de planes de sucesión para puestos en específico, son buenas prácticas que deben desarrollarse por las competencias a buscar en cumplimiento del perfil de cada uno de ellos.

4.3.5 **Los Principales Objetivos y Finalidad de los Planes de Carrera y los Planes de Sucesión**

4.3.5.1 **Favorecer la Retención del Personal Clave.** En ocasiones, cuando un empleado anuncia que se retira de una organización porque tiene una oferta mejor –muchas veces de un competidor de la organización–, en ese momento se le hace una contraoferta, que supera el salario y a veces también el nivel del puesto o de las responsabilidades. Esta “mala práctica empresarial” ocasiona muchos inconvenientes y problemas. (Alles, 2005, pág. 193).

Después de trabajar e invertir tiempo y dinero en el recurso humano para desarrollar sus competencias y habilidades sobre un puesto, la organización se debe enfocar una buena práctica para retención de las personas, al utilizar el compromiso personal y la motivación como fuente en cada uno de los puestos y convierta a trabajadores más competitivos en sus áreas de trabajo.

4.3.5.2 Asegurar la Continuidad Gerencial. Cuando un gerente renuncia o llega a la edad del retiro siempre cabe la posibilidad de contratar a un sucesor en el mercado, y así se hace exitosamente en muchas ocasiones. Sin embargo, las organizaciones que se ocupan de las personas, que han implementado lo que nosotros hemos denominado los subsistemas de Recursos Humanos o de Capital Humano, prevén esta situación, trabajan muy duramente en la formación de gerentes en sus propias filas y, siempre que esto es posible, intentan tener preparado un sucesor para todos los puestos clave. Pero no siempre esto es así. Muchas compañías tienen “vacíos gerenciales” y, llegado el momento de nombrar un nuevo gerente, se busca dentro de la propia organización y se elige entre varias opciones sin estar demasiados seguros de que esa opción es la mejor. (Alles, 2005, pág. 194).

La estabilidad gerencial dentro de la organización es determinante, pues es de donde se toman las decisiones clave, por lo que se deben establecer técnicas de desarrollo y formación a ese nivel, que permitan explorar las capacidades y competencias de esa categoría a fin que no permanezca sin ocuparse si fuera el caso, por lo que es fundamental contar con personal entrenado que cumpla con los conocimientos ideales, en caso de movimientos que pudieran surgir.

4.3.5.3 Posibilitar el Desarrollo y la Realización del Personal. “Los planes de carrera basados en las competencias del puesto y en las del individuo que eventualmente lo ocupa serán la combinación de un adecuado planeamiento desde la óptica de la empresa, brindando a su vez satisfacción al empleado” (Alles, 2005, pág. 195).

En las organizaciones debe brindarse accesibilidad para que un empleado posea la oportunidad de crecimiento y realización personal y profesional, sobre todo en aquellas que cuentan con el recurso capacitado con las competencias ideales para ocupar un nuevo puesto a fin

de considerar sean reubicados en áreas acertadas según sus habilidades y capacidad de ejecución en la empresa.

4.3.5.4 Métodos para Desarrollar y Fortalecer las Competencias Laborales. Estos métodos te permitirán obtener un aumento de la productividad de tus colaboradores, aumento de la satisfacción de tus clientes, mayor rendimiento en las ventas, menos rotación de personal y por supuesto, una ventaja competitiva ante el resto de las empresas. (Pérez, 2021, párr. 3).

Aumentar la productividad de los empleados a través de metodologías que impulsen el crecimiento laboral y mejora en las habilidades, es para la organización el aprovechamiento de las herramientas de gestión y herramienta por competencias que admite el cumplimiento de los objetivos y hará que las personas sean competentes para ocupar el puesto que se les asigne.

4.3.6 Plan de Aprendizaje y Desarrollo

Un programa efectivo de capacitación para tus colaboradores que les brinde educación y preparación, pero a la vez les permita tener un control de su propio aprendizaje, maximiza los niveles de eficacia y aumenta el rendimiento.

Los programas de formación en línea con modalidad e-learning son una opción cada vez más atractiva, ya que les permite a los empleados aprender a su propio ritmo sin disponer de un horario y con acceso al material de estudios de forma inmediata. (Pérez, 2021, párr. 4).

Implementar programas de capacitación, aprendizaje y formación continua del recurso humano es una buena estrategia que implementan las organizaciones que se rigen por la gestión de competencias, debido a que se trabaja en la ampliación de los conocimientos y se fortalecen las habilidades a través de los planes planteados por medio de un método de educación elegido.

4.3.6.1 Coaching. El coaching es un método muy efectivo, sobre todo cuando se trabaja con base en plazos y metas. Los beneficios de este enfoque incluyen la mejora de la comunicación y habilidades para resolver problemas, el aumento de la calidad y cantidad del trabajo y la transferencia del aprendizaje.

En este método, la persona se beneficia de contar con el apoyo de un compañero o líder que tiene la experiencia necesaria y lo puede ayudar a fortalecer las competencias funcionales requeridas para desempeñar más efectivamente el puesto de trabajo. (Pérez, 2021, párr. 5).

En las organizaciones modernas el término coaching es tendencia, porque es familiarizado con el acompañamiento sobre el alcance en el crecimiento laboral para obtener resultados en base a metas y objetivos, al demostrar que es una metodología muy útil debido a que el apoyo de una persona que posea conocimientos y dé al recurso humano la confianza requerida brinda eficiencia en los logros que la organización pretenda alcanzar.

4.3.6.1.1 Equipos Multidisciplinarios. La puesta en marcha de proyectos por parte de equipos multidisciplinarios y no de forma individual, aumenta la responsabilidad, el interés, la motivación y el sentido de pertinencia del empleado, quien además será capaz de probar nuevas habilidades, establecer relaciones y explorar nuevas áreas de especialización. (Pérez, 2021, párr. 6).

Al planificar planes de proyección por medio de equipos multidisciplinarios, los cuales se conforman por las diferentes áreas de la organización, se apoya a fortalecer la eficacia y la efectividad del recurso humano, en virtud que estos se visualizan en función de enfocar el sentido general e ideas para adquirir nuevos conocimientos y crear formas de compartirlos con la función de aumentar el nivel de compromiso adquirido en cada puesto de trabajo y las áreas en general debido a que se sigue un mismo lineamiento y un mismo sentido el cual beneficia la comunicación.

4.3.6.1.2 Rotación de Puestos de Trabajo. La rotación de puestos de trabajo, así como el entrenamiento cruzado, se basa en el aprendizaje de nuevas habilidades desde una posición diferente, lo que te permite detectar qué áreas de oportunidad tiene cada persona y qué habilidades requiere desarrollar para avanzar a puestos de mayor responsabilidad.

Esto puede realizarse durante varias horas, meses o incluso años y es muy funcional para aumentar el interés de los empleados por determinadas áreas, prepararlos para un ascenso o mejorar la comunicación. (Pérez, 2021, párr. 7).

Al fortalecer las habilidades y las competencias del recurso humano, la organización tiene ventajas que dan lugar a poner en marcha los planes de carrera para ocupar los puestos en función de la descripción del puesto, pues se cuenta con candidatos oportunos para ocupar una vacante.

4.3.6.1.3 Cambios Laterales. Este método consiste en mover a un colaborador a una posición diferente, pero con status, remuneración y responsabilidades similares; lo que aumenta la flexibilidad y la comunicación entre las unidades de trabajo y es ideal para pequeñas y medianas empresas.

Las ventajas que ofrece, tanto para la empresa como para el empleado, se deben a los nuevos retos y al desarrollo de nuevas habilidades sin la necesidad de proporcionarles mayores responsabilidades. (Pérez, 2021, párr. 8).

Ubicar al recurso humano en un puesto determinado es de mucha satisfacción, sin embargo, al existir casos de empleados que requieran ser removidos a otras áreas por cualquiera que sea el motivo, requiere de un análisis que dé lugar a encontrar los beneficios administrativos tanto para la empresa, como para el puesto, a fin que el cambio realizado sea con candidatos que deban desempeñar un puesto con el mismo nivel de responsabilidad y motivación.

4.4 ¿Por qué selección por competencias?

La selección de personas, cualquiera sea su nivel dentro de la organización, no está regida por leyes o normas de tipo legal. Las buenas costumbres y las buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarla. Por otra parte, el sentido común indica que es conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto. Y aquí comienza a entrecruzarse un aspecto interesante a tener en cuenta. La frase “seleccionar a la mejor persona para cada puesto” nos está dando una clave. No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar (léase pagar), sino a la mejor persona “en relación con el puesto a ocupar”. (Alles, 2006, pág. 19).

Para un proceso de contratación por competencias, la selección es uno de los primeros filtros al momento de la contratación, se tiene como objetivo principal que la persona a elegir sea aquella que posee los conocimientos y las habilidades requeridas para el puesto, con la finalidad de que tenga la capacidad y los conocimientos que permitan sobresalir en el área.

4.4.1 *La Importancia de Realizar una Buena Selección en las Organizaciones*

En síntesis, todas las etapas de un proceso de selección son vitales, especialmente el inicio. Definir con claridad los primeros pasos de modo correcto será la base, la piedra fundamental de una selección adecuada. Es importante recalcar una vez más el concepto de cliente interno y sugerir una buena “receta”, que es “meterse” en la piel del otro, tratar de comprender qué hace y para qué sirve, cómo contribuye al negocio. Nuestra sugerencia para todo selector o responsable de Recursos Humanos es que todo lo que pueda aprender en esta etapa sobre la organización, el negocio, el puesto a cubrir, etc., le será de mucha utilidad luego. (Alles, 2006, pág. 125).

Al realizar un buen proceso de selección, la persona encargada de realizarlo tiene como responsabilidad verificar con claridad las estrategias y objetivos organizacionales, es por eso que

se deben definir los pasos que servirán como base para elegir a la persona óptima para el puesto. Además, se deben evaluar las características obligatorias a requerir de los candidatos, por tal motivo debe conocer ampliamente el perfil el puesto para su facilidad durante la ejecución, así como destacar las competencias, capacidades y habilidades de lo establecido en la descripción del perfil.

4.4.1.1 Quién Puede Ser un Buen Selector. Las entrevistas en general, y la entrevista por competencias en particular, requieren por parte del entrevistador no sólo capacidad de análisis sino también agilidad para identificar comportamientos a partir del relato de hechos o situaciones que deben ser extraídos de la conversación con el postulante. Un cierto conocimiento del sector de actividad donde el postulante se desempeña, de lo que el entrevistado hace, de los distintos niveles de las organizaciones, de los roles que se juegan dentro de la organización, son imprescindibles para el análisis y comprensión de lo que el entrevistado dice. (Alles, 2006, pág. 119).

La entrevista es la herramienta para identificar habilidades, comportamientos y formas de pensar del candidato, por lo que entrevistar por competencias demanda ampliar la capacidad de análisis y conocimientos desarrollados, para extraer la información que establezca si cumple con lo que se pretende cumplir según las necesidades del puesto.

4.4.1.2 Dificultades en la Selección de Personas. Los contextos de alto desempleo, globalización y otros fenómenos actuales han dificultado la selección de personas, en especial cuando se requieren ciertas calificaciones específicas. Quienes trabajan en selección, cualquiera sea su nivel, a diario reciben comentarios de empresarios que dicen: “No encuentro a las personas que necesito”, y, en sentido opuesto, se reciben comentarios de personas que dicen: “No encuentro trabajo”. ¿Qué pasa entre un extremo y otro del

mercado, organizaciones que ofrecen empleos y personas que buscan insertarse en el mercado laboral? Trataremos de responder a esta pregunta y analizarla situación actual, en especial de países de Hispanoamérica. (Alles, 2006, pág. 50).

Al seleccionar por competencias se pretende cumplir con un perfil establecido, idóneo para el cumplimiento de objetivos, sin embargo, en ocasiones puede ser difícil encontrar candidatos en el mercado laboral que cumplan con lo requerido, por otro lado, existe la situación de sobre calificación para ocupar un puesto, lo que hoy en día es común debido a los altos niveles de desempleo.

4.4.1.3 Los Aspectos Económicos (Remuneración) como un Elemento más del Perfil.

Los aspectos en relación con la remuneración no integran la descripción del puesto; sin embargo, será un aspecto sumamente importante en el momento de realizar el proceso de selección e integra, como otra información más a tener en cuenta, el perfil de la búsqueda a realizar. Por lo tanto, éste será otro elemento clave a determinar antes del inicio del proceso de selección: la remuneración asignada a la posición a cubrir. En ocasiones, este factor hará imposible la resolución de la selección. (Alles, 2006, pág. 110).

Debido a que el tema de la remuneración es mencionado de forma posterior, pero se debe resaltar que es parte primordial en el desarrollo de las competencias del personal, debido a que las personas que invierten tiempo en ampliar sus conocimientos y habilidades pretenden crecer de forma personal en donde entra en juego lo económico, por lo que se debe categorizar de manera equitativa el salario según la determinación del puesto.

4.4.1.4 Cómo Analizar un Puesto Nuevo en la Organización. Cuando la selección a realizar se relacione con una nueva posición dentro de la organización, el rol de asesor o consultor por parte del área de Recursos Humanos será aún más importante; cuando la

retribución no está definida y, adicionalmente, no se cuenta con un punto de comparación interna, se deberá buscar un punto de referencia externo.

Con frecuencia se encara en forma inadecuada la comparación interna, se supone que el puesto nuevo es como tal o cual, y luego el mercado indica otra cosa. Se puede iniciar un proceso iterativo buscando en el mercado primero y definiendo el nivel de remuneración una vez que se cuenta con referencia externa al respecto. Es aconsejable, si es posible, realizar una encuesta salarial para conocer el valor de la posición en el mercado. (Alles, 2006, pág. 111).

Al analizar un puesto se deben hacer varios estudios del mercado laboral en donde se incluya el rol de la misma posición de manera externa, con que finalidad fue creada, así como información de la posición salarial establecida, con la finalidad de posicionar al candidato idóneo y de ser necesario adaptar otras características funcionales para la organización.

4.4.1.5 Las Claves de la Relación Entre el Área de Recursos Humanos y los Gerentes de Línea o Clientes Internos. El especialista en Recursos Humanos deberá por sobre todo generar confianza. Si esto no ocurre, no podrá vencer las naturales barreras que cualquier ser humano tiene para contar a otro acerca de situaciones –eventualmente– problemáticas, complejas, que impliquen planes futuros que sean o no de dominio público, y tantas otras situaciones que puedan relacionarse con un nuevo empleado o posición a cubrir. En la medida en que el cliente no cuente todo lo que en realidad sucede, no se podrá definir adecuadamente el perfil. (Alles, 2006, pág. 135).

El vínculo que debe existir dentro de la organización entre los altos mandos y el área de recursos humanos debe destacar y sobresalir, a efecto de obtener resultados que impulsen el desarrollo del personal y establecer criterios de crecimiento y plan de carrera, con una definición

de puesto establecida en base a las competencias requeridas, por tanto, mantener una buena comunicación siempre da buenos efectos.

4.4.1.5.1 Rol asesor. Asesorar permanentemente al cliente sobre la posibilidad de conseguir o no a la persona buscada, sobre los mejores caminos o vías para resolver la situación planteada, cuándo se debe reformular la búsqueda o el perfil requerido, etc. El cliente (interno o externo) debe sentir que tiene un apoyo en los especialistas en Recursos Humanos. (Alles, 2006, pág. 134).

El área de recursos humanos dentro de las organizaciones tiene siempre el rol de crear confianza y apoyo, para que el personal perciba que existen posibilidades de exponer cualquier situación que se presente. En el caso de estar en la búsqueda del candidato idóneo en un puesto determinado se deben ampliar los criterios y el análisis con la finalidad de conseguir al candidato indicado.

4.4.1.5.2 Concepto de Cliente Interno. Se denomina “cliente interno” a las áreas de la organización a las cuales les brinda servicios el área de Recursos Humanos. Desde esta perspectiva, el especialista en Recursos Humanos de una organización debe tratar a las otras áreas como si fuesen “clientes”. Si bien para muchos esto parecerá obvio, para otros no lo es. (Alles, 2006, pág. 134).

La atención al cliente interno debe destacar, debido a que es necesario contar con personas que brinden este servicio dentro de la organización, a efecto de atender los requerimientos y las necesidades que se presenten, dándole el seguimiento y resolución de situaciones presentadas con la misma prioridad que un cliente externo. Por lo que es sustancial resaltar, que es prioritario contar con este tipo de gestión para agilizar todo lo relacionado con el personal a fin de mantener la vigilancia oportuna sobre los procesos y su agilización de los servicios en torno a ellos.

4.4.1.5.3 Conocimiento del Negocio. De más está decir que hay que ser un experto en la temática de Recursos Humanos y de Selección en particular para llevar adelante un buen proceso de selección, pero hacerlo será imposible si además no se conoce acabadamente el negocio y la tarea a realizar por las personas a seleccionar. (Alles, 2006, pág. 135).

En el ámbito de recursos humanos las personas encargadas de coordinar dicha área en las organizaciones deben conocer el manejo del mercado laboral y para llevar a cabo un proceso de selección de manera adecuada es requerido contar con experiencia amplia sobre el tema y sus actualizaciones a nivel externo para implementar métodos que sean útiles y modernos.

4.4.1.5.4 Conocimiento de las Tareas de las Otras Áreas. El especialista en Recursos Humanos debe ser un profundo conocedor de su temática y, al mismo tiempo, un generalista que comprenda a grandes rasgos los contenidos y las tareas de las otras áreas. Este conocimiento, indispensable en selección, será muy útil para las otras actividades del área de Recursos Humanos. (Alles, 2006, pág. 135).

La combinación de conocimientos en todas las áreas conformadas por la organización, son de gran utilidad para el especialista en recursos humanos, específicamente para el área de reclutamiento y selección, por lo que la persona con estas funciones debe tener amplios conocimientos sobre el perfil del puesto.

4.5 Diagnóstico del Perfil Organizacional

Todo perfil tiene como mínimo dos partes: el perfil en sí mismo, es decir, toda la información necesaria en relación con el puesto a cubrir, y el perfil organizacional. De la armonización de ambos surgirá el verdadero perfil requerido para la selección a realizar.

Con respecto a este segundo aspecto –el perfil organizacional–, será el especialista en Recursos Humanos la persona más adecuada para colaborar en su definición. Si la organización ha definido su modelo de competencias esto será mucho más sencillo: el perfil ya estará definido y sólo será necesario hacer una relectura y, eventualmente, una revisión de las competencias del puesto con el cliente. (Alles, 2006, pág. 135).

La definición del puesto es una parte de la gestión que sirve de apoyo para establecer las competencias a requerir para los candidatos en la posición vacante, debido que es la base de donde parte la búsqueda de la persona idónea y además hace el trabajo más fácil para los especialistas de llevar el proceso en base a lo descrito en el establecimiento de las funciones.

4.5.1 Cómo Recolectar Información Sobre el Perfil

Como se dijo en párrafos anteriores, si existe una descripción del puesto, las primeras preguntas al cliente interno serán para confirmar los datos allí consignados y analizar las diferencias o aspectos especiales del momento actual que deben considerarse.

El selector deberá conocer en detalle la posición a cubrir, para poder comparar las eventuales postulaciones con lo requerido y, además, para estar en condiciones de explicar el puesto y sus características a los eventuales postulantes. (Alles, 2006, pág. 136).

El conocimiento del puesto a ocupar sirve de base para considerar como parte del inicio de recolección de datos, a fin de encontrar al candidato requerido para ocuparlo, debido que en el proceso de selección se recolecta la mayor cantidad de datos posibles y se establece si se ha encontrado a persona que cumple con el perfil y sus necesidades.

4.5.1.1 Deberes y Responsabilidades. El proceso de familiarización con relación a un cargo comienza con un estudio de los deberes y las responsabilidades que este implica. Cuando la persona que ocupa actualmente el puesto esté desempeñando las diversas labores

de la posición, se deberá observarla y conversar con ella. También, hablar con el supervisor respectivo y enterarse de lo que él piensa sobre el significado de ese puesto. Pedir –además– la descripción del puesto y revisar su contenido para poder describir en detalle el nivel y el grado de responsabilidad que representa. Las descripciones de puestos son la herramienta más valiosa del entrevistador (seleccionador). (Alles, 2006, pág. 137).

Toda vez que se definan las asignaciones en el perfil del puesto y en función de la familiarización del mismo, se deben estudiar los deberes y responsabilidades a cumplir y desarrollar por la persona que lo va a ocupar, por lo que es sustancial examinar el contenido del mismo a efecto de determinar el grado y nivel que figura dentro de la organización.

4.5.1.2 Educación y Experiencia Previa. Fijar arbitrariamente un mínimo de requisitos alto, con la esperanza de llevar a ocupar un puesto a la persona mejor calificada que se encuentre, puede resultar contraproducente. Una persona sobrecalificada para la función que tiene asignada es tan contraproducente como una poco calificada. (Alles, 2006, pág. 138).

En la búsqueda del candidato para ocupar el puesto, la organización debe determinar qué tipo de persona se desea calificar, al establecer los criterios de búsqueda para ocupar el perfil, asimismo tomar consideración que puede ser contraproducente si se pone un alto nivel de exigencia con requisitos altos debido a que puede surgir la dificultad para encontrar a una persona idónea.

4.5.1.3 La Ubicación del Puesto en el Organigrama y Otros Aspectos Relacionados.

4.5.1.3.1 Organigrama. Si se trabaja con descripciones de puestos, está información ya estará disponible. Si no estuviese claro debe precisarse: Ubicación del puesto en el

organigrama: de quién depende y quiénes le reportan. Sobre el punto anterior, nombres y niveles de cada una de las áreas y posiciones (superiores, que le reportan, etc.) Pares. Definir las áreas pares a la posición a cubrir y otras con las cuales deba interactuar, y su ubicación en el organigrama. (Alles, 2006, pág. 139).

Como parte de la estructura organizacional, la representación gráfica descrita en el organigrama con sus categorías, niveles, nombre del puesto, ubicación y posición jerárquica que establece las áreas pares y otras posiciones con las que tendrá relación cada uno. Acompaña a la gestión por competencias en función de ser la herramienta que define los perfiles a desplegar con las capacidades del recurso humano y alcanzar cada objetivo, con la finalidad de darle seguimiento e inducción para su observancia en la información reflejada de cada cualidad que lo conforma.

4.5.1.3.2 **La Remuneración.** En ciertas organizaciones existen pautas claramente predeterminadas sobre los rangos salariales de los distintos puestos. En el caso de existir un rango (entre un valor “x” y un valor “y”), se deberá definir en qué segmento dentro de él se desea ubicar la posición a cubrir. Si el rango se encuentra, por ejemplo, dividido en cuatro, se la podrá ubicar en el primer cuartil, el segundo, etc. Si se ubica la remuneración en el cuartil más próximo al nivel superior del rango, se tendrá, por un lado, que el margen para la selección de personas es mayor y, por otro, que el nuevo colaborador estará ingresando muy cerca del límite superior del rango. Si, por el contrario, se la ubica en el primer cuartil, muy cerca del límite inferior, es posible que queden fuera del proceso de selección candidatos interesantes. La decisión deberá ser tomada con el cliente interno. (Alles, 2006, pág. 140).

Se debe contar con rangos restrictivos en las organizaciones como parte del proceso para el requerimiento de las competencias asignadas, es transcendental para determinar el margen a

remunerar a una persona en el puesto, debido a que se deben fijar límites económicos durante el proceso de toma de decisiones al contar con el candidato asignado a ocuparlo, información que debe ser comunicada a fin de llegar a una negociación que beneficie a ambas partes, con el objetivo de descartar a los candidatos que carezcan de las normas establecidas en consecuencia.

4.5.1.4 **El Perfil en Siete Pasos.** “Álvaro de Ansorena Cao plantea siete pasos para la definición del perfil; los mencionaremos sintéticamente” (Alles, 2006, pág. 141).

El perfil está compuesto por diversas características que desglosan las necesidades requeridas para un puesto determinado, la definición de sus componentes influye en los detalles específicos que se desean cubrir y las áreas que requieren refuerzo por parte del experto en el área

4.5.1.4.1 **Paso 1: Descripción del Puesto.** Esta tarea la desarrolla el responsable de Recursos Humanos en conjunto con el futuro jefe de la posición a cubrir. Finalmente, el jefe del jefe autorizará la totalidad del proceso. Cuando el puesto no es nuevo y se trata de un mero reemplazo, esto no es necesario. (Alles, 2006, pág. 142).

Los detalles de la descripción es una asignación que debe ser evaluada por recursos humanos y el jefe del área donde se ubicará la posición, quien es el responsable de velar porque las competencias se desarrollen en lineamiento del perfil, es un proceso que conlleva al establecimiento de objetivos y lineamientos a cumplir.

4.5.1.4.2 **Paso 2: Análisis de las Áreas de Resultados.** Las “áreas de resultados” no deben confundirse con las tareas. Si estas consisten fundamentalmente en “acciones” que el ocupante del puesto desarrollará en el desempeño de su actividad profesional, las áreas de resultado son, en esencia, los “efectos” deseables que las acciones deben producir.

En las organizaciones, lo fundamental es el “resultado” y su calidad, independientemente de las acciones que deban efectuarse para alcanzarlo. Por ello, en el momento de realizar el análisis del puesto se deben diferenciar claramente ambos aspectos, cuáles son los resultados esperados y qué características deberán poseer las personas para alcanzar esos resultados en materia de conocimientos, experiencia y competencias. (Alles, 2006, pág. 142).

Las competencias son la esencia principal de un análisis de áreas de resultados, debido a que se pretende que el recurso humano realice las funciones requeridas en establecimiento de lo definido en el perfil e identificar si cumple con las particularidades y los efectos deseados para la organización, posterior a ello se debe analizar la remuneración que debe ser asignada derivado de los datos capturados a través de ese estudio.

4.5.1.4.3 *Paso 3: Análisis de las Situaciones Críticas para el Éxito en el Puesto de*

Trabajo. El objetivo de este paso es identificar las situaciones específicas en las que el ocupante del puesto de trabajo analizado deberá poner en juego destrezas y capacidades, sus conocimientos y experiencias, de modo que se consigan los resultados deseados. Definir las acciones y sus áreas de resultado con ejemplos permite entender más claramente el perfil buscado y, de algún modo, obliga a su interlocutor –el cliente interno- a definir de manera realista la posición a cubrir. Este es uno de los principales cuidados que hay que tener al momento de recolectar la información sobre el perfil. (Alles, 2006, pág. 142).

Al momento de la recolección de datos en el proceso de selección, se debe considerar que la información obtenida debe incluir la forma de reaccionar del candidato ante ciertas situaciones, para analizar si tendrá las capacidades y las competencias que establezcan resultados positivos del puesto a cubrir, en función de ello es la manera más cercana de visualizar su desempeño.

4.5.1.4.4 *Paso 4: Análisis de los Requerimientos Objetivos para el Desempeño del*

Puesto de Trabajo. Si dejamos de lado las leyes sobre discriminación y simplemente pensamos en valores éticos, también quedarían fuera algunos de estos requisitos. Hemos fijado nuestra postura sobre estos temas en obras anteriores. No obstante, los hemos mencionado, sin estar de acuerdo con ellos, porque son de frecuente utilización en la mayoría de los países hispanoparlantes, aun en aquellos que no lo pondrían por escrito pero que de todos modos lo dicen y, lo que es peor, lo hacen; me refiero a discriminar, por ejemplo, por nacionalidad u otro aspecto que no tenga relación con la tarea a realizar. (Alles, 2006, pág. 143).

Los requerimientos de los objetivos del puesto deben poseer una visión amplia del experto encargado de dicha función, a fin de descartar métodos que den lugar a evaluar aspectos que estén fuera de lugar, centrarse en el desarrollo del desempeño y las competencias del recurso humano en cada posición de la organización.

4.5.1.4.5 *Paso 5: Análisis de los Requerimientos del Entorno Social del Puesto de*

Trabajo. En primer lugar, se analizará el tipo de jefe inmediato que tendrá la posición a cubrir y sus características, esto es, aspectos como estilo de comunicación, estilo de mando, estilo de delegación, etcétera. (Alles, 2006, pág. 143).

El ambiente y el entorno donde se ubica un puesto en el cual se desea ubicar a un nuevo ocupante por medio del plan de sucesión o bien por medio del método de selección por competencias, debe ser analizado en conjunto con quien lo dirige, en este caso del jefe inmediato y su capacidad, quien es el responsable de visibilizar de manera directa el cumplimiento de objetivos y normas. Por lo que debe existir una buena relación entre ambos puestos a fin que el manejo de las funciones del área en general sea para el bien común y de la organización.

4.5.1.4.6 *Paso 6: Análisis de las Competencias Conductuales Requeridas para el*

Desempeño Eficaz en el Puesto de Trabajo. De Ansorena Cao marca la importancia de recolectar información sobre cuáles son las competencias realmente imprescindibles para la posición. En esta obra las denominaremos competencias dominantes. En relación con este paso, es factible asimilar competencias conductuales con características de personalidad, aunque se ha dicho que no son términos sinónimos. Más adelante y en este mismo capítulo nos referiremos al perfil por competencias, con un enfoque similar al planteado por De Ansorena Cao en su obra. (Alles, 2006, pág. 144).

Analizar la conducta y las competencias del candidato a cubrir la posición serán efectivas en el desarrollo eficiente en el puesto, debido a que la personalidad de la persona influye en su forma de tomar acciones, por lo que es información que debe ser marcada puntualmente desde el momento del inicio del proceso de selección.

4.5.1.4.7 *Paso 7: Definición del Perfil Motivacional Idóneo para el Puesto de*

Trabajo. En nuestra opinión éste es un elemento fundamental, muchas veces olvidado por los especialistas del área. Debe tenerse en cuenta que la motivación que el nuevo colaborador tenga en relación con el puesto a ocupar y la organización en sí será un elemento primordial en su posterior desempeño y su adecuación a las tareas y objetivos propuestos. Una persona calificada en materia de conocimientos y experiencia, con las características de personalidad o competencias requeridas, pero desmotivada –por la razón que fuere–, no tendrá el desempeño esperado. (Alles, 2006, pág. 144).

La motivación es un elemento que trabaja en conjunto con las competencias, en el desenvolvimiento de tareas del puesto de trabajo, es por ello que en la definición del perfil la organización debe incluirlo, a fin de conseguir resultados óptimos por parte del recurso humano.

4.6 Gestión por Competencias y Selección

Cuando las organizaciones han adoptado la gestión por competencias para el manejo de sus recursos humanos, esto afecta a todos los subsistemas relacionados con las personas, entre ellos el que nos ocupa en esta obra: atracción, selección e incorporación de personas.

La atracción de talento humano es uno de los procesos primordiales e iniciales en las organizaciones para cumplimiento de los objetivos, para aquellas que se enfocan en las competencias para el manejo de personal, deben tener definiciones claras, perfiles desarrollados en función a ello, asimismo adoptar planes de carrera y crecimiento en la incorporación de un nuevo puesto y en los casos de quienes ya forman parte del equipo, se debe gestionar el impulso de su crecimiento profesional y personal de manera eficiente y equitativa.

4.6.1 ¿Cómo definir una competencia? ¿Qué es una competencia?

“El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos” (Alles, 2006, pág. 148).

Las competencias son definidas de diferentes formas, sin embargo, en una organización las habilidades desarrolladas por el recurso humano son las que sirven de referencia para establecer y fijar cada una, en base a lo requerido en el perfil.

Las características pueden variar en el mercado laboral, pero todo siempre es en atención al cumplimiento de objetivos de la organización y las características identificadas en la necesidad de un puesto para trabajar en los conocimientos y el seguimiento requerido en función de obtener el éxito que diversifique el tipo de acciones a realizadas en función al establecimiento del

crecimiento que se brindará por medio de la gestión de competencias según las características del puesto y su definición en la descripción del perfil.

4.6.1.1 **Característica Subyacente.** “Significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales” (Alles, 2006, pág. 149).

El comportamiento del recurso humano dentro de la organización es en base a las características y personalidad de cada uno. Existen competencias que permiten analizar y predecir la forma natural de actuar y tomar decisiones laborales, lo que en el ámbito laboral es clave a considerar.

4.6.1.2 **Causalmente Relacionada.** “Significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño” (Alles, 2006, pág. 149).

Para aquellas organizaciones que gestionan las competencias laborales, determinar el desarrollo del recurso humano al ser causalmente relacionadas, pueden anticipar la forma de como la persona que va a ocupar un puesto desempeña las funciones que se le asignen, al realizar un análisis específico para impulsar el crecimiento de las habilidades y establecer un plan de carrera.

4.6.1.3 **Estándar de Efectividad.** “Significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar” (Alles, 2006, pág. 149).

Tener estándares de efectividad, permite a las organizaciones medir la calidad en la realización de las labores. Establecer metas podría ser una alternativa para utilizarlo como criterio para el análisis sobre el puesto y quien lo ocupa. Lo anterior con el fin de determinar si se puede mejorar a través de herramientas de gestión o bien analizar incluir planes de remuneración

económica, utilizados como fuente de motivación para que el resultado sea óptimo y oportuno en las áreas donde aplique.

4.6.2 Un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias

Para la implantación de modelos de competencias existen diversos caminos, algunos de los cuales ya han sido dejados de lado, al ser superados por nuevas tendencias. La mayoría de los especialistas de los denominados países desarrollados, donde estos métodos de trabajo fueron utilizados inicialmente, trabaja de manera similar a la que hemos adoptado en nuestra consultora. En todos los casos se parte de la definición estratégica que cada organización posea, su Misión y Visión.

Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en Competencias cardinales y Competencias específicas. (Alles, 2006, pág. 150).

A través de la misión y la visión establecida por cada organización, se puede dar partida para el inicio de una gestión en base a competencias, al impulsar el desarrollo de las habilidades del recurso humano y establecer planes de carrera a través de métodos de trabajo donde se definan objetivos en cada puesto, a efecto de beneficiar por medio de planes internos y en función a ello promover el crecimiento laboral, así como la adecuación de planes de trabajo y cumplimiento de metas establecidas en función cada perfil definido en sus diversas características.

4.6.2.1 Competencias Cardinales. “Aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización” (Alles, 2006, pág. 150).

Cada miembro de la organización para poder realizar sus tareas asignadas según el puesto, debe poseer ciertos conocimientos de base inicial en el puesto, en función de la motivación, para iniciar un plan de crecimiento, como resultado de mejorar las condiciones de los empleados.

4.6.2.2 **Competencias Específicas.** “Requeridas para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por áreas y, adicionalmente, con un corte horizontal por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos” (Alles, 2006, pág. 151). Son aquellas competencias nombradas para los puestos establecidos en la línea vertical del organigrama, deben ser específicas porque requieren niveles de responsabilidad y cumplimiento de objetivos del puesto para entrega de resultados. En estos niveles se requiere amplio conocimiento de las tareas por parte de quien lo ocupa.

4.6.3 *¿Cómo aplicar la metodología de competencias en el proceso de selección?*

Cuando en un proceso de selección es necesario evaluar destrezas y conocimientos, esto es relativamente sencillo. Cuando lo que se desean evaluar son comportamientos, se deben seguir algunas pautas precisas que se explicarán en esta obra. Como es más fácil evaluar conocimientos, muchos cubren sólo este aspecto al contratar personal, pero luego se presentan los problemas. Si la empresa trabaja con competencias es necesario entrevistar y seleccionar en función de ellas. (Alles, 2006, pág. 154).

Las competencias requeridas en un perfil, son la base de partida que establece la organización para encontrar al candidato que demuestre que cuenta con las habilidades específicas para el desarrollo del mismo. Por lo que al contratar bajo este tipo de metodología se debe visualizar la forma de comportarse ante ciertos momentos, los cuales deben ser puestos a prueba en el momento de seleccionar al recurso humano, además de ello, es un momento oportuno para aplicar sistemas de remuneración si el puesto y sus exigencias lo requieren para tener una fuente que sea de apoyo para la contratación de la persona requerida en base a las exigencias del puesto

4.6.3.1 **Perfil del Puesto por Competencias.** ¿Qué es un perfil del puesto por competencias? Como ya se dijo, es necesario que la organización haya implementado un

modelo integral de gestión por competencias; en caso contrario no se tendrá un “perfil por competencias”. Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto, por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias. (Alles, 2006, pág. 154).

La efectividad que establece la gestión por competencias, es tan práctica que permite a las organizaciones encontrar al recurso humano con la capacidad de desempeñar todo lo que se estableció previamente en el perfil, por tanto, cabe mencionar, toda vez que es contraproducente aplicar esta técnica se selección a quien carezca de un tipo de guía establecida pretenda encontrar candidatos bajo esta modalidad.

Por lo tanto, se resalta que es una herramienta viable y con resultados confiables para las organizaciones y al implementarse este tipo de gestión impulsa el crecimiento laboral en función de mejorar las capacidades del personal, convirtiéndolos más competitivos interna y externamente.

4.6.4 La Entrevista por Competencias

Frente a esta realidad, surge la necesidad de detectar estas “otras capacidades” —en el caso que nos ocupa, las competencias conductuales—. Dada la importancia de estas competencias y su inclusión en los perfiles, hay que analizar cómo se incorpora su detección al proceso de selección.

La entrevista por competencias, tal cual como será explicada en esta obra, se relaciona con organizaciones que han implementado un modelo de gestión por competencias y, en consecuencia, ya han definido competencias cardinales y específicas. (Alles, 2006, pág. 262).

Con un perfil establecido bajo la técnica de gestión por competencias, el experto en recursos humanos debe consignar toda la información que detalle las capacidades laborales y conductuales del recurso humano, debido a que es la iniciación que indica si la persona cumple con lo que se busca, al detectar debilidades y fortalezas que sean viables para las competencias ya

establecidas y al ser un proceso inicial es de mucha facilidad tomar decisiones sobre el mismo, debido a que es una herramienta donde se analiza los conocimientos que poseen los candidatos.

4.6.4.1 La Denominada Estructura Estrella (*star*) para la Formulación de Preguntas en Gestión por Competencias. Uno de los propósitos de la entrevista es evaluar la adecuación o no del candidato al puesto vacante, y uno de los caminos para ello es evaluar las competencias requeridas para la posición. Para lograr este propósito es fundamental bucear en la historia del candidato con preguntas tales como: ¿qué pasó?, ¿dónde?, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿cómo?, apuntando también a las tareas específicas: ¿cuál era su tarea concreta en la situación?, ¿qué resultados debía obtener?, ¿por qué eran importantes esos resultados? Se puede completar con: ¿qué hizo usted? (...) ¿qué dijo?, ¿a quién?, ¿qué pasó?, ¿qué pasó después?, ¿cuál fue el resultado?, ¿cómo lo supo el candidato? Siguiendo la secuencia de estas preguntas se podrá componer la historia total. (Alles, 2006, pág. 263).

La formulación de preguntas definida en la estructura estrella, sirve de apoyo para el entrevistador para lograr determinar si el candidato puede adecuarse al puesto, además de identificar las características trascendentes y la toma de decisión en consecuencia de cada respuesta, con un planteamiento de preguntas establecidas con esta metodología de recopilación de datos se apunta a ciertas situaciones y demuestra los resultados que convengan y puedan servir de base con las competencias que el entrevistado demuestre en su capacidad de desenvolvimiento durante el proceso de iniciación.

4.7 Evaluación por Competencias

Para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo. Citando otra vez a Gómez - Mejía, este autor dice en su capítulo relacionado con Evaluación y gestión del rendimiento que la principal ventaja de adoptar

un enfoque basado en conductas para medir el rendimiento reside en que los criterios -o las pautas de rendimiento- utilizados son concretos. Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de conductas que pueden realizar (o evitar) si quieren tener éxito en su trabajo. Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido, al llegar el momento de la evaluación de desempeño no pueden presentarse “grandes sorpresas.” (Alles, 2005, pág. 48).

En las organizaciones el dominio del recurso humano en el puesto asignado, es presentado a través de la evaluación del desempeño, al usar la metodología de gestión por competencias se debe girar el análisis en torno a ello, con la finalidad de identificar las habilidades y su perfeccionamiento en función de lo plasmado en el perfil. Por lo tanto, al ser una herramienta medible permite realizar un estudio sobre el desenvolvimiento de cada puesto y su ocupante.

Calcular el comportamiento y la capacidad sobre el puesto, es el indicador que accede al análisis oportuno en torno a la descripción de las competencias determinadas para cumplir con los objetivos.

4.7.1 Métodos de Evaluación de Desempeño

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados. Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. (Alles, 2005, pág. 31).

La metodología para evaluar el desempeño del recurso humano en las organizaciones es amplia, por lo que al establecer aquella que gestione las competencias, se debe evaluar por medio

de una orientación más detallada, para analizar cómo se encuentra desarrollada la habilidad en el puesto requerido derivado de una situación planteada.

4.7.2 Métodos Basados en Características

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva. (Alles, 2005, pág. 32).

Para que las organizaciones obtengan datos donde establezcan la realidad de cada puesto, deben usar aquellos métodos de evaluación que demuestren que se cuenta con la persona idónea con las herramientas profesionales y las características que el perfil establece la descripción.

4.7.3 Métodos Basados en el Comportamiento

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo. (Alles, 2005, pág. 33).

Las evaluaciones dan a conocer el comportamiento del recurso humano ante ciertas situaciones expuestas, por lo que el evaluador debe identificar los criterios específicos sobre el resultado obtenido, para analizar el comportamiento, sus consecuencias sobre el puesto y los objetivos organizacionales, por lo que, al obtener carencia de resultados se establezcan planes de refuerzo y apoyo en el desarrollo de cada tarea y su entorno para mejorar en el aspecto.

4.7.3.1 Evaluar el Desempeño en un Esquema de Competencias. Las evaluaciones de desempeño siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja con el esquema de competencias, evalúala en función de las mismas.

Las competencias se fijan para toda la empresa en su conjunto y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada. Habitualmente las competencias referidas a un puesto se clasifican en una escala de puntuación.

La evaluación de desempeño tomara en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y solo esas, y en el grado en que son requeridas por el puesto. (Alles, 2005, pág. 94).

El cumplimiento de lo establecido en cada posición dentro de la descripción del perfil, en las organizaciones se determina a través de la evaluación del desempeño, por lo que, al trabajar en un esquema de competencias, éstas deben ser evaluadas por medio del comportamiento y las actitudes consideradas por el candidato en función de un momento en específico.

4.7.3.2 Recomendaciones. Sobre la base de los objetivos para el nuevo ejercicio y del desempeño medido en la Evaluación por competencias es factible indicar acciones específicas que se recomienden para cada colaborador evaluado. Por ejemplo: capacitación o entrenamiento específico, participación en determinados proyectos de la compañía, asignaciones especiales, etc. Las acciones deben ser acordadas con el evaluado. (Alles, 2005, pág. 52).

La capacitación y las habilidades que cada empleado posee, son acciones organizacionales que sirven para medir el crecimiento profesional, en función de ello, es factible para el colaborador tener asignaciones específicas para establecimiento de mejoras en el puesto que ocupa a fin de que su crecimiento profesional crezca y sea adecuado en base al área y sus funciones.

4.7.3.3 Evaluación Final. En un esquema completo de evaluación como el propuesto, donde se combina la evaluación por objetivos (análisis del rendimiento) y la evaluación por competencias, para la evaluación global y la consecuente nota o evaluación final debe tenerse en cuenta tanto el análisis del rendimiento como la evaluación por competencias (o evaluación por factores). (Alles, 2005, pág. 53).

Los resultados obtenidos por el evaluador se determinan a través de la evaluación final que se realice al grupo evaluado y al combinar los objetivos por el rendimiento de las competencias que el puesto determina previamente, se recaba toda la información específica para establecer métodos de apoyo y seguimiento.

4.7.3.3.1 Relación Entre las Evaluaciones de Desempeño y la Administración de

Carreras. Las evaluaciones de desempeño tienen una correlación con las carreras de las personas, ya que uno de los derivados de las mismas son las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados. El área de Recursos Humanos tiene un papel de asesor o *staff* que ayuda al cumplimiento de las políticas de la organización e implementa los resultados de las evaluaciones, las decisiones de promoción, etc., y vela por la objetividad del sistema. (Alles, 2005, pág. 59).

El objetivo de la evaluación de desempeño y la administración de carreras es el mismo, debido a que ambos procesos impulsan el crecimiento del personal y profesional a través de herramientas que resalten las competencias, para asignar a la persona idónea en un puesto determinado.

La implementación de cada método de desarrollo se puede trabajar de forma separada, sin embargo, su correlación se deriva de las acciones a considerar en función del cumplimiento de metas fijadas anticipadamente por el experto en el área de recursos humanos de la organización.

4.7.3.3.2 Manejo de Promociones y Transferencias. Las promociones suelen ser una consecuencia de las evaluaciones de desempeño; por ese motivo hemos incluido esta breve referencia. Las transferencias en especial deben ser consensuadas con los empleados ya que si las mismas implican desplazamientos geográficos pueden ocasionar problemas con sus familias. (Alles, 2005, pág. 59).

Para las organizaciones que manejan transferencias de personal y promociones, la comunicación amplia y el plan a describir al recurso humano, debido a que, si bien la promoción puede ser derivada de la evaluación de desempeño, se pueden tener resultados perjudiciales en una situación donde el empleado carezca de condiciones personales para un cambio de ese tipo.

4.7.3.4 Compensaciones. Se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se consideraran para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias. (Alles, 2005, pág. 94).

El desempeño del recurso humano es medible, si bien es un tema complicado de efectuar en las organizaciones que trabajan con la gestión de competencias, deben existir programas donde se remunere por medio de sistemas creados para el efecto de una manera justa y equitativa, debido que se deben compensar los resultados de aquellas personas que desarrollan lo que el puesto requiere, al considerar de base los resultados obtenidos

4.7.3.4.1 Qué son Sistemas de Remuneración. Un sistema de remuneraciones es un método que determina cómo recibe el trabajador los pagos y otras compensaciones por las tareas desempeñadas para la empresa. Algo que puede variar en función de su

productividad, de su esfuerzo, de su capacidad y de su responsabilidad. (Bizneo, 2020, párr. 3).

Los sistemas de remuneración son para el recurso humano, la compensación económica obtenida por la realización de tareas, por lo que la metodología utilizada para medir logros alcanzados por competencias, sirve como motivación para resultados positivos y eficientes en el desarrollo de actividades. Si bien puede variar de una organización a otra, para el área de recursos humanos es la determinación de cómo se va a indemnizar la parte salarial de todo empleado activo.

4.7.3.4.2 Sencillez y Transparencia en la Remuneración. Un buen sistema de remuneraciones debe ser entendible y fácil de calcular, de lo contrario generará un mal ambiente laboral. El trabajador puede interpretar que la empresa quiere ocultar algo. Para evitarlo hay que aportar la documentación necesaria que explique de forma sencilla de dónde salen las cifras o a qué conceptos se corresponden. (Bizneo, 2020, párr. 14).

Las organizaciones deben ser justas y equitativas al implementar sistemas de remuneración donde los empleados puedan ver y entender el proceso de compensaciones que se maneja, a efecto de evitar confusiones innecesarias con el recurso humano y buscar los medios donde se expliquen detalladamente los cálculos económicos realizados.

4.7.4 Concepto de Conducta Observable

Conducta observable es el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. Mas 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 como esa misma persona pueda enfrentar y resolver una situación conflictiva, discutir persuasivamente y lograr un determinado resultado. Por lo tanto, para evaluar por competencias y -desde ya- 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. (Alles, 2005, pág. 104).

El comportamiento del recurso humano es observable, por lo que al planear una cierta situación se determinan sus habilidades para enfrentar la misma. Asimismo, las competencias evaluadas a través de la evaluación deben adoptarse obligatoriamente en este proceso, para observar los cambios que se deban realizar y los planes de sucesión que puedan derivarse derivado de un hecho identificado como medio de determinación.

4.8 Establecimiento de un Plan de Entrenamiento

El entrenamiento debe incluir lineamientos generales sobre la metodología que se va a utilizar para la evaluación del desempeño y sus objetivos. Por ejemplo: si la evaluación se utiliza o no para decisiones de compensación y/o con propósitos de desarrollo. Asimismo, debe explicarse la mecánica del sistema de puntuación, incluyendo la frecuencia con que se realizan las evaluaciones, quien las efectúa y cuáles son las normas del desempeño. (Alles, 2005, pág. 251).

El plan de entrenamiento establece el conocimiento adquirido por el recurso humano, por lo que, derivado de ello, el evaluador se debe enfocar en un sistema de evaluación que analice la efectividad del desarrollo de competencias, con la objetividad planteada por organización.

4.8.1 Cuando Realizar el Entrenamiento de los Evaluadores

“Debe realizarse cuando se modifica una herramienta o se implementó una nueva, y también cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea, por ejemplo, al promocional a una persona, al incorporar un nuevo manager o supervisor, etc” (Alles, 2005, pág. 253).

Los evaluadores deben conocer de manera extensa todo el método de evaluación, por lo que al realizar un cambio a nivel de toda la organización se debe incorporar a un experto sobre el

tema para entrenar sobre las bases iniciales y los planes que se pretenden cumplir a través de un cambio de esa cualidad y que éste sea aceptado y adaptado de manera eficaz.

4.8.1.1 La Evaluación de Desempeño por Competencias se Relaciona con el Desarrollo. Desarrollo de competencias individuales como resultado de las evaluaciones de desempeño por competencias: si como resultante de la evaluación de desempeño por competencias una persona logra mejorar sus competencias, esto será productivo para él, aumentará su empleabilidad, por lo tanto, está directamente relacionado con su carrera profesional. (Alles, 2005, pág. 258).

Al evaluar las competencias del recurso humano, la organización que maneja esta gestión relaciona el desarrollo y comportamiento en base a las habilidades individuales que impulsen el plan de carrera y promoción. Es una metodología que resulta positiva toda vez que se realice de manera adecuada, en virtud que se relaciona con la mejora del puesto y su objetivo esperado.

4.9 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, se combina con el “querer” hacer representado 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. (Alles, 2002, pág. 13).

La actitud del recurso humano al tener un motivo que impulse la mejora de su desempeño en el puesto, hace que las competencias sobresalgan al realizar sus responsabilidades asignadas, es por ello que se debe considerar en las organizaciones métodos que trabajen en la inteligencia emocional de su equipo y en mejorar su capacidad intelectual para aumentar su productividad.

4.9.1 *La Aplicación de un Esquema de Competencias por Niveles*

A continuación, damos ejemplos de una competencia, con sus grados, y de perfiles por competencias. Se tomaron sólo para explicar la idea central de la competencia “Trabajo en equipo” con sus cuatro grados (A el más alto y D el más bajo). Si bien se tratará más adelante, se brinda una explicación de cada uno de los niveles utilizados. Es una apertura arbitraria en cuanto a número, se podría haber utilizado cinco u otro. (Alles, 2002, pág. 15).

Las competencias se pueden categorizar por grados a efecto de que sean aplicadas en ciertas cualidades, habilidades o virtudes requeridas para que quien ocupa el puesto, éstos deben ser medibles del nivel más alto al más bajo y al plantear una característica en específico por la organización como finalidad de cumplir con el objetivo en el perfil establecido. La aplicación de un sistema de gestión de competencias por niveles categoriza las áreas de crecimiento individual para el recurso humano y establece un plan de división por áreas.

4.9.2 *Para Poner en Marcha Planes de Carrera y Planes de Sucesión*

Se deriva de lo ya comentado. Los planes de carrera y los planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas cambian y evolucionan 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. (Alles, 2002, pág. 17).

La planificación es clave y las organizaciones que gestionan las competencias de sus empleados combinan el poner en marcha el plan de carrera y plan de sucesión con aquellos empleados que cuentan con los requisitos y habilidades de un puesto determinado, con el respectivo estudio del recurso humano y el perfil, con la finalidad que sean más eficientes.

4.9.3 *¿Qué se entiende por capacitación?*

La capacitación debe ser siempre con relación al puesto o al plan de carrera, y en relación a su vez con los planes de la organización, su visión, misión y valores. La capacitación no puede estar dissociada de las políticas generales de la empresa.

Si bien capacitación y entrenamiento pueden ser utilizados como sinónimos, no lo son. (Alles, 2005, pág. 223).

El crecimiento del recurso humano en el puesto se relaciona con los planes estratégicos de capacitación, los cuales relativamente influyen y se desarrollan con las políticas y los objetivos de la empresa en general. Todo ello, con el fin de mejorar los conocimientos adquiridos por el personal y en función de su entorno establecerlos en los planes de carrera o sucesión dentro de las áreas de trabajo y relacionarlos con las metas profesionales, según la descripción del perfil para aumentar la competitividad del equipo en general y sus buenas prácticas.

4.9.3.1 Cómo Llevar Adelante un Plan Intensivo de Desarrollo de Competencias. Las organizaciones encaran “planes intensivos de desarrollo de competencias” en diversas circunstancias; por ejemplo, cuando se preparan planes de sucesión, o cuando se detecta que un colectivo de personas debe mejorar en una competencia en particular. Si los casos implican necesidades organizacionales concretas y urgentes debe prepararse un plan de acción que combine de la manera más eficaz las distintas variantes que ofrece la metodología. (Alles, 2005, pág. 239).

Para las organizaciones es necesario identificar las áreas donde se necesite reforzar las competencias individuales o grupales que pudieran surgir, específicamente aquellas encontradas a través de un diagnóstico de necesidades de capacitación, para implementar planes de formación que les permitan mejorar las debilidades encontradas. Asimismo, en los casos donde se requiera

aumentar algunas competencias específicas en caso de tener el método de implementar un plan de carrera con un grupo o persona determinada.

4.9.3.2 ¿Cómo realizar un seguimiento de la evolución del desarrollo de las competencias? La respuesta es sencilla, aunque llevarla a la práctica puede no serlo tanto: realizar una nueva medición de las competencias. Se pueden utilizar como información los resultados de las evaluaciones de desempeño –si es que miden competencias– y de las evaluaciones de 360 grados. De todos modos, si existiese una necesidad de seguimiento más preciso porque, por ejemplo, el desarrollo de una competencia es crítico para la estrategia de negocios, o una persona está en un plan de sucesión y el desarrollo encarado es de vital importancia, una correcta medición del desarrollo de competencias se puede realizar a través de la administración de assessment center. En el capítulo anterior nos hemos referido a esta herramienta (Assessment Center Method). (Alles, 2005, pág. 240).

Para que las organizaciones puedan evaluar el seguimiento del desarrollo de las competencias, existen varias herramientas, una de ellas es la evaluación de desempeño, que sirve de apoyo para identificar el avance del recurso humano en el puesto y en el cumplimiento de los objetivos esperados. Al realizar una medición adecuada será fácil identificar si han tenido progreso en cuanto a la estrategia de gestión utilizada.

4.9.4 Plan de Jóvenes Profesionales

Si trabajar por competencias es importante en todos los procesos de recursos humanos, es vital cuando se implementan programas de jóvenes profesionales. Deberán tener las competencias que la empresa elija para su futuro, si de ellos se desea obtener los próximos conductores de la organización. (Alles, 2002, pág. 17).

Establecer planes para jóvenes profesionales, es para la organización un método estratégico que tiene la visión de invertir tiempo y recursos para formar personas que puedan a futuro ocupar puestos y ser incluidos en un plan de carrera que motive a obtener resultados exitosos en sus asignaciones

4.9.4.1 **Análisis y Descripción de Puestos.** Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos. (Alles, 2002, pág. 17).

La organización al tener como plan de trabajo gestionar las competencias del recurso humano, debe considerar el análisis oportuno y preciso en cuanto a la descripción de los puestos existentes o bien los que se pretendan crear, para que de ser necesario se realicen modificaciones y se establezcan criterios que aprueben el desarrollo del puesto en torno a ello.

4.9.4.1.1 **Capacitación y Entrenamiento.** Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal.

Ello es posible por distintos caminos, a partir de evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, o como derivado de las evaluaciones de desempeño. (Alles, 2002, pág. 17).

Al conocer las habilidades que posee el recurso humano, la organización debe implementar planes de capacitación y entrenamiento en torno a las necesidades identificadas o bien para impulsar el desarrollo de las mismas y promover el potencial de cada persona.

Por lo que al implementar planes que aumenten las habilidades y los conocimientos del personal para desplegar un plan de carrera en todas las áreas posibles.

4.10 Un Modelo de Competencias para Alcanzar la Estrategia

Toda organización posee una misión, visión, valores y planes estratégicos. Unas organizaciones tendrán estos conceptos perfectamente definidos y expresados en documentos; otras no. Sin embargo, todas poseen una estrategia basada en una visión, más allá de que la hayan expresado por escrito o no. El modelo de competencias servirá para alcanzar esa visión, para lograr los resultados planteados por la estrategia organizacional, en la medida en que dicho modelo incluya en su definición los aspectos necesarios para alcanzarla. Cuando el modelo de competencias se define de este modo, agrega valor a la estrategia. (Alles, 2015, pág. 88).

Las estrategias definidas por medio de una gestión por competencias son establecidas en función a los objetivos organizacionales, para cumplir con el enfoque que se defina con base a un modelo elegido previamente en función de la visión y misión y otras herramientas de gestión, sirve para delimitar el valor que se deriva de los resultados obtenidos. En este tipo de modelo se pueden definir planes de crecimiento individual para los empleados y sea motivación personal e individual que aumente su perspectiva en relación a las políticas y objetivos. Todo ello, con el fin de obtener efectos auténticos y metas alcanzables en las diferentes áreas y aumenten la competitividad en la empresa a nivel general.

4.10.1 Un Modelo para Lograr el Cambio Cultural

El modelo de competencias también será el vehículo para lograr el cambio cultural deseado, en la medida en que las competencias que lo conforman representen ese cambio que se desea alcanzar.

Un modelo de competencias permite el cambio en todas sus direcciones. En primera instancia, de arriba hacia abajo, al definirse desde la máxima conducción. A su vez, permite el cambio de lado a lado, al modificar los subsistemas de Recursos Humanos; y, además, opera de abajo hacia arriba, cuando se desarrollan las competencias de los colaboradores de todos los niveles. (Alles, 2015, pág. 89).

Establecer un modelo de gestión por competencias, es para la organización una revolución en todos los ámbitos, incluso en la cultura ya establecida, debido a que es una herramienta que realiza modificaciones en todas las direcciones del organigrama, así como en todos sus niveles y formas de dirigir e innovar al recurso humano con métodos de crecimiento interno, que aumenten el potencial de las personas que integran el equipo de trabajo. Por lo que, al mejorar el rendimiento que aporte significativamente en los resultados y donde se visualicen las modificaciones realizadas a efecto de que puedan familiarizarse en todos los niveles y sean aceptados de forma positiva.

La categorización de los niveles, brinda resultados distintos debido a la distribución detallada en el organigrama organizacional, al lograr el cambio según los sistemas operacionales.

4.10.2 Mediciones Sobre Satisfacción Laboral

Las encuestas de satisfacción laboral, también denominadas encuestas de clima organizacional, bien administradas ofrecen muchos beneficios. En cambio, si son mal administradas pueden ser altamente perjudiciales y generar un efecto opuesto al deseado.

Antes de iniciar un proceso de encuesta de satisfacción laboral, la organización y sus directivos deberán tener en cuenta que para que la encuesta cumpla su cometido debe ser implementada en forma periódica. Así como las empresas hacen su auditoría anual, deberían optar un esquema de administración periódica para las encuestas de satisfacción laboral o clima

organizacional. Eventualmente, pueden no llevarlas a cabo todos los años, pero sí con una periodicidad definida. (Alles, 2015, pág. 55).

Para que la organización obtenga un banco de datos sobre el ambiente interno que se maneja, la medición del clima laboral es una técnica acertada donde se puede identificar la satisfacción laboral del recurso humano en sus puestos de trabajo y derivado de los resultados obtenidos se pueden implementar capacitaciones que fortalezcan las debilidades encontradas.

4.10.2.1 **Estudios Sobre Valores y Proyectos Personales.** Las personas tienen (o pueden tener) una visión de sí mismas, una meta a alcanzar sus propios valores. Sin embargo, lo más frecuente es que no sepan llevarlos a palabras, que no sepan expresarlos.

De manera frecuente, es posible observar que las personas no saben muy bien como seguir adelante con sus propias vidas, desean cambiar el rumbo de sus carreras o dudan al respecto, etc., sin poder expresarlo claramente. Una persona podrá, si así lo desea, elaborar una visión, la imagen del futuro deseado para sí mismo, para luego elaborar sus proyectos personales. Con frecuencia, las personas lo hacen de manera intuitiva y espontánea. (Alles, 2015, pág. 63).

Para el recurso humano en las organizaciones, es de mucha motivación que se tomen en cuenta sus planes personales a nivel profesional, a fin que se establezcan herramientas y tácticas empresariales donde su visión propia sea tomada en cuenta, con el paso del tiempo. Quizá para algunos sea complicado transmitir el mensaje de lo que realmente desean, sin embargo, al existir planes de crecimiento para el personal, esto será fácil de identificar para emprender el desarrollo interno.

4.10.3 La Asignación de Competencias a Puestos

Es importante remarcar cómo se define cada competencia, ya que con frecuencia hay organizaciones que, como producto de incorrectas definiciones del modelo, trabajan de manera

equivocada. Si los distintos niveles se definen solo con una palabra (por ejemplo, "grado A como un nivel excelente de la competencia"), sin una definición del grado y sin los ejemplos de comportamientos observables, no se dispone realmente de un modelo de competencias. (Alles, 2015, pág. 108).

Las competencias deben ser asignadas según las necesidades del puesto, para lograr cumplir con lo requerido en la descripción del mismo. El proceso de análisis es uno de los pasos principales sobre los planes que se pretenden alcanzar previo a la asignación, al establecer los métodos de desarrollo del recurso humano y los procesos de formación y crecimiento de habilidades.

4.10.3.1 Modelo de Competencias Implantación. La implantación del modelo requiere ciertos pasos iniciales, a los cuales hemos dedicado las páginas precedentes. El armado del modelo comienza por la definición de competencias, junto con su apertura en grados, y a continuación, se asignan estas competencias (con sus correspondientes grados) a los diferentes puestos. (Alles, 2015, pág. 111).

Para que la organización pueda poner en marcha el modelo por competencias e implantarlo como un método, se debe realizar un análisis de los pasos a seguir para que sea funcional y de este modo se puedan definir las habilidades que se solicitan para el ocupante del puesto y otras características que van en torno a ello.

4.10.4 Formación del Cliente Interno

Una organización está compuesta por personas que interactúan entre sí para llevar adelante su cometido. Por lo tanto, en cualquier procedimiento que los involucre, los "actores principales" son ellos, los directivos, jefes y colaboradores. Las personas que trabajan en Recursos Humanos diseñan e implementan los subsistemas relacionados con su especialidad, pero quienes "los usan" son todas las personas que la organización, a las que denominamos cliente interno, ya que son

"clientes internos en relación con el área de Recursos Humanos". (Alles, 2015, pág. 114).

Para que se cumplan con los objetivos organizacionales y del puesto, la formación del cliente interno es un proceso del área de capacitación y desarrollo para elaborar planes de crecimiento y de conocimiento, con el objeto de impulsar la motivación en sus funciones y ampliar su visión personal.

4.10.5 Qué es el Desarrollo Personal y Por Qué es Tan Importante

4.10.5.1 El Desarrollo Personal en la Vida y en el Ámbito Laboral . El desarrollo personal es la realización de un proceso de introspección en el que intentamos descubrir nuestra propia identidad para explorar nuestros talentos, mejorar nuestra salud, hacer cambios en nuestro estilo de vida, y todo aquello que sea necesario para estar en armonía con nuestra mente y cuerpo.

Por otro lado, este término hace referencia a nuestro desarrollo en el ámbito profesional. Cada año, más y más empresas comprenden la necesidad de capacitar a sus empleados en prácticas relacionadas al coaching ontológico. (Universia, 2019, párr.1).

La capacidad que posee cada persona cada vez es mas cotizada en el mercado laboral, es por ello que el crecimiento personal y laboral se unifican debido a que los individuos que opten por modificar su estilo de vida e invetir en desarrollar sus capacidades logran un equilibrio profesional estable.

4.10.5.1.1 Cómo lograrlo. Es importante establecer un plan de desarrollo personal en el que definamos los objetivos principales: que queremos lograr y hasta dónde queremos llegar. Una vez definidas nuestras metas, hay que enfocarse en aquellos atributos que queremos desarrollar. Siempre existe la posibilidad de capacitarse en algo nuevo, pero

de nada sirve enfocar nuestras energías en algo que no nos gusta o no podemos hacer. (Universia, 2019, párr.2).

Las personas que definen las metas personales para alcanzar su crecimiento personal y profesional emprenden planes individuales que les facilitan posicionarse en puestos donde sus habilidades son conforme a ello, y en función de los objetivos planteados a nivel personal y organizacional, es de mucho beneficio para ambas partes y además lo convierte en un recurso muy valioso.

4.10.5.2 Cómo se Elabora un Plan de Desarrollo Profesional. El plan de desarrollo profesional y personal guardan una estrecha relación. Desde las organizaciones es importante entenderlos de manera integral, ya que de la evolución de sus habilidades y su bienestar laboral dependerá su posterior rendimiento.

Saber incentivar el desarrollo laboral en la plantilla de empleados repercute positivamente en la productividad y, si es bien gestionado, en la calidad de vida de las personas. Las organizaciones deben sumar experiencia en áreas específicas, mantener a su plantilla en constante formación e implementar nuevas formas de trabajo que impulsen su carrera profesional. (Bizneo, 2021, párr. 1).

Los resultados que se obtienen de invertir tiempo y dinero en el crecimiento del recurso humano es para la organización una metodología que brinda resultados efectivos, debido a que se implementan nuevos sistemas de trabajo que aumentan la capacidad de cumplimiento y compromiso por parte del personal.

4.10.5.2.1 ¿Qué es el desarrollo profesional? El desarrollo profesional es un proceso continuo marcado por el deseo de superación del empleado. Es decir, cuando un

trabajador con el paso del tiempo acumula, enriquece y mejora sus experiencias, aptitudes y relaciones en el trabajo.

Cuando evoluciona como trabajador y como persona, cuando ha alcanzado sus aspiraciones y retos. En definitiva, el desarrollo profesional se alcanza cuando se es un mejor trabajador. (Bizneo, 2020, párr. 2).

El crecimiento profesional del recurso humano en las organizaciones es enriquecedor para ambas partes, debido a que se alcanzan las metas establecidas en el perfil del puesto y se acumula experiencia que da una mejor capacidad de respuesta ante ciertas situaciones determinadas.

La evolución de cambios obtenidos a través de impulsar la carrera laboral de las personas en las organizaciones, es una fuente de mejora en las expectativas esperadas en un puesto de trabajo.

4.10.5.2 Importancia del Desarrollo Profesional. El plan de desarrollo profesional se ha vuelto un área clave en las organizaciones porque reduce varios inconvenientes para el departamento de Recursos Humanos.

Es necesario entender el desarrollo profesional como una adaptación progresiva y natural al puesto de trabajo, con el objetivo de alcanzar el máximo potencial del trabajador. Por lo tanto, facilita la gestión del talento. (Bizneo, 2020, párr. 10).

Darle prioridad al desarrollo profesional en los ocupantes de los puestos debe estar en los planes de recursos humanos, debido a que al crear planes de crecimiento del recurso humano se originan estrategias para que el puesto cumpla con las metas establecidas.

Es por ello que se debe analizar la implementación de programas donde se gestione el potencial de las personas dentro de la organización según la responsabilidad y el compromiso que adquiera el ocupante como medio de adaptación hacia un plan de estudios que impulse sus conocimientos y le permita al recurso humano establecer metas propias sobre el puesto.

Análisis de los Resultados

5.1 Análisis

La gestión de talento humano por competencias es la herramienta que permite a las organizaciones desde el Siglo XX, tomar acciones de desarrollo en las habilidades de sus empleados e impulsarlas para mejorar su desempeño.

La definición de competencias de acuerdo con los registros históricos, se ha relacionado con el enfoque que promueve el desarrollo de los empleados en función de la descripción de puestos, con el objetivo de ubicar a las personas que posean el talento para una posición organizacional determinada con conocimientos específicos en beneficio profesional y personal.

En función de ello, el talento es un término que define a los dones que posee cada persona por naturaleza y derivado de ello ha trascendido la gestión por competencias debido a que es una metodología que permite a las organizaciones obtener resultados en base a los objetivos establecidos, con el fin de que el recurso humano a través de la motivación realice sus funciones de la mejor forma.

Es asignación de las organizaciones que el desarrollo de las competencias sea próspero y que además logre establecer herramientas de gestión para asignar un método principal, en función de que todos los puestos sean competitivos por utilizar esta metodología, en torno a las características que posea cada persona y que el puesto requiera.

Por lo que, las organizaciones que utilizan la gestión por competencias desde el momento de la selección del recurso humano, tienen como resultado candidatos que son elegidos según sus habilidades específicas requeridas para un puesto determinado, debido a que se pretende que a través de ello se pueda utilizar como un filtro previo a la contratación, además de asignar al personal que cumpla con la descripción del puesto en base a las metas y objetivos; asimismo

demostrar un comportamiento adecuado que al ponerlo en práctica como medio de prueba de resultados positivos.

Por lo tanto, las fases que componen el proceso de selección dan lugar a determinar claramente los pasos a establecer para que la búsqueda de personas sea óptima al consignar toda la información que describa las habilidades desarrolladas de los candidatos y así tomar la decisión de colocarlos en determinada posición por ser aptos para las asignaciones que le sean dadas.

Derivado de ello, se debe realizar un diagnóstico de perfil organizacional que tiene como finalidad recabar toda la información y que un especialista en recursos humanos defina el vínculo de los puestos y la organización para aplicar las competencias en el puesto con el requerimiento en base a las necesidades existentes y posteriormente seleccionar a los candidatos que cumplan los requisitos que se establezcan.

En consecuencia, el desarrollo de las competencias de los miembros de la organización da lugar a contar con candidatos que si bien, no ocupan el puesto en el presente, en el futuro pueden ser elegidos de manera interina para desempeñar determinadas funciones bajo esa modalidad y posteriormente ser incluidos en los planes de sucesión lo que automáticamente se convierte en plan de carrera y motiva el espíritu de superación personal.

Por consiguiente, es significativo resaltar que dentro del proceso de diagnóstico se debe incluir la familiarización del candidato con el puesto, para que se le brinden las herramientas de inducción necesarias donde se defina que objetivos espera la organización sean cumplidos por la persona que ocupa, en la realización de sus deberes y tareas.

Además de ello, las organizaciones utilizan la gestión por competencias en el proceso de selección deben considerar que es una metodología que modifica los procesos que se vinculan con el recurso humano, por tanto, deben tener en cuenta que hay mucho trabajo por hacer debido que

el objetivo principal es elegir y ubicar a las personas con las habilidades que un puesto requiere, además de lograr cambios que impulsan la motivación del personal. Por lo que atraer talento bajo esta modalidad implica tener establecido una descripción de puestos que incluya las competencias que se adapten a los objetivos organizacionales y por tanto deben existir procesos de selección donde se consiga la mayor información posible de los candidatos disponibles en el mercado laboral, para luego analizar la capacidad demostrada ante ciertas situaciones y determinar quién la mejor opción para asignar en el puesto.

Asimismo, la evaluación de desempeño por competencias independientemente del nivel organizacional a analizar, es un método que aporta información sobre el recurso humano y es de mucha utilidad en la organización al implementa planes de carrera para realizar movimientos internos donde se ubique a las personas que tengan la capacidad de desempeñar los requisitos establecidos en la descripción del perfil. Además de ello, la evaluación ayuda a encontrar las debilidades que algunos puestos poseen y es esa la razón por la cual algunos objetivos no se pueden cumplir, por lo que se deben asignar planes refuerzo a través de la capacitación para crecimiento de los conocimientos y destrezas de la persona que lo ocupa.

Por esa razón, utilizar técnicas de evaluación que se basen en el comportamiento del recurso humano de la organización, sirven para evidenciar como el ocupante de un puesto determinado y sus características de reacción ante una situación planteada. Posterior a ello es tarea del área de recursos humanos hacer movimientos internos o bien fortalecer las debilidades encontradas.

Además, los planes de entrenamiento dan los lineamientos para la evaluación de desempeño y su propósito organizacional, por lo que se debe de considerar la técnica de socialización para el personal y que resulten según lo planeado. Además de definir el proceso de

adaptación por el sistema utilizado, la organización debe considerar que pueden existir errores por la carencia de capacitación, esto se puede evitar si se brinda el entrenamiento idóneo a quienes realizarán toda la captura de datos. Al evaluar por competencias se debe realizar en función del perfil del puesto para incluir dentro del análisis del esquema del puesto según el esquema organizacional establecido previamente.

Por lo tanto, cabe mencionar que destacar que las competencias evaluadas y desarrolladas se adhieren a la inteligencia emocional del recurso humano y se vinculan con la motivación que la organización establezca a través de planes de crecimiento profesional por niveles según el organigrama, para mejorar la actitud de las personas.

Derivado de ello, los planes de sucesión sirven para que el personal crezca dentro de la organización, por lo que es tarea del área de recursos humanos evaluar quien cuenta con competencias para iniciar el plan de carrera y crear un ambiente de satisfacción laboral lo que es de beneficio para el personal y el cumplimiento de objetivos.

Asimismo, al gestionar por competencias se establecen criterios de cumplimiento de la misión y visión de la organización y los cuales se convierten de utilidad para alcanzar los planes definidos, el desarrollo de este modelo sirve de estrategia para que se cumplan los razonamientos compuestos como una herramienta empresarial.

Así pues la correcta aplicación de herramientas para gestionar las competencias, es para las organizaciones un valor agregado para quienes usan esta metodología, debido a que se implementan planes de carrera planes de sucesión a través de la evaluación del desempeño o si es para alguien externo a través del proceso de selección de personal, todo ello va relacionado a la motivación que tengan los ocupantes de los puestos, pues es lo que impulsa a realizar con esmero y responsabilidad sus asignaciones. El proceso de asignación de competencias en la descripción

del puesto es una asignación que debe ser analizada metódicamente por un experto en el área de recursos humanos pues se deben implementar todas aquellas habilidades específicas y competencias conductuales para el candidato que lo va a ocupar. Al tener definido el perfil, el siguiente proceso es la selección y la entrevista por competencias, este paso sirve para identificar cómo reacciona el candidato ante una determinada situación, a fin de descubrir si la persona es apta para el puesto o no.

En consecuencia, los planes de carrera se deben poner en marcha a efecto de que realmente surjan movimientos y se accione como área de recursos humanos para beneficio del personal, quien es el recurso que mueve a las organizaciones, esto hace que existan cambios en la cultura y puede que sean aceptados por todos, o en algún caso puede que no. Por lo que para quien trabaje en torno a la gestión por competencias, debe tener dentro de sus prioridades la realización de los métodos para aplicarlos y trabajar en función de ello.

De tal manera, la aplicación de programas de capacitación para el desarrollo del recurso humano, es el seguimiento que las organizaciones dan para aplicar los planes de carrera o sucesión, éstos pueden ser unificados a un estudio de medición sobre el clima laboral, posterior a haber realizado todos los procesos del programa, con el único fin de mejorar las habilidades en cada puesto de trabajo y que estas sean mejoradas y aplicadas en el área donde se encuentre el ocupante del puesto.

Derivado de los resultados obtenidos a través de una correcta aplicación de herramientas de gestión en base a competencias, las organizaciones asignan el método que apoya al crecimiento interno para brindar al recurso humano la oportunidad de desarrollo laboral y motivación personal, pues el comportamiento en las áreas de trabajo se ve reflejado en los resultados organizacionales obtenidos, por lo que esta metodología resulta ser un instrumento eficaz y eficiente.

Palabras Clave

- Competencia, se hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2005, pág. 12).
- Compromiso, sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. (Alles, 2002, pág. 35).
- Conocimiento, la información que una persona posee sobre áreas específicas. (Alles, 2002, pág. 8).
- Desarrollo, implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización. (Alles, 2002, pág. 73).
- Evaluación de 360°, la evaluación de 360 grados o feedback 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos. (Alles, 2002, pág. 18).
- Habilidad, la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. (Alles, 2002, pág. 8).
- Misión, el porqué de lo que hace la empresa, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, al final, la organización quiere ser Recordada. (Alles, 2002, pág. 26).
- Motivación, los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros. (Alles, 2002, pág. 8).

Conclusiones

- Se presentaron los diversos métodos de cómo mejorar las capacidades de los empleados en la organización, por medio de una identificación de procesos de desarrollo de habilidades y crecimiento laboral a través de un plan de carrera que ayudó a detectar áreas de oportunidad.
- Se describieron los sistemas de remuneración equitativo y eficiente basados en el desempeño profesional del capital humano con herramientas existentes aplicables para alcanzar el progreso y compromiso organizacional requerido y obtener un mejor plan de trabajo.
- Se determinaron cuáles son las categorías de las áreas de desarrollo a nivel personal y profesional para que se enfoque la gestión hacia las competencias propias del puesto, con planes de avance para el aumento en el potencial de las personas.

Recomendaciones

- Los administradores de recursos humanos deben presentar los diversos métodos de cómo mejorar las capacidades de los empleados en la organización, por medio de una identificación de procesos de desarrollo de habilidades y crecimiento laboral a través de un plan de carrera que ayude a detectar áreas de oportunidad.
- Las organizaciones deben describir los sistemas de remuneración equitativo y eficiente basados en el desempeño profesional del capital humano con herramientas existentes aplicables para alcanzar el progreso y compromiso organizacional requerido y obtener un mejor plan de trabajo.
- Las áreas de recursos humanos deben determinar cuáles son las categorías de las áreas de desarrollo a nivel personal y profesional para enfocar la gestión hacia las competencias propias del puesto, con planes de avance que aumenten el potencial de las personas.

Bibliografía

9.1 E-grafía

- Alles, M. (2002). *Gestión por Competencias el Diccionario*. Buenos Aires: Granica .
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Garnica .
- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias Evaluación de 360*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Bizneo. (12 de 2020). *Cómo Elegir un Sistema de Remuneraciones*. Obtenido de Bizneo Blog: <https://www.bizneo.com/blog/sistema-de-remuneraciones/>
- Bizneo. (s/f de s/f de 2021). *Cómo se Elabora un Plan de Desarrollo Profesional*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/desarrollo-profesional/>
- Duquino, Y. (10 de mayo de 2008). *Grupo Gestión por Competencias* . Obtenido de Grupo Gestión por Competencias : <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/historia-de-la-gestion-por-competencias.html>
- Jurado, Y. (2005). *Técnicas de Investigación Documental*. México: Thomson.
- López, N. (2010). *Talento Humano . Sistema de Gestión por Competencias*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Maya, E. (2014). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México: Universidad Autónoma de México.
- Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos*. Montevideo: Cinterfor.
- Mertens, L. (2000). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Madrid: Bravo Murillo .
- Pérez, O. (23 de Junio de 2021). *People Next*. Obtenido de Métodos para Desarrollar y Fortalecer las Competencias Laborales: <https://blog.peoplenext.com.mx/5-metodos-para-desarrollar-y-fortalecer-competencias-laborales-de-tus-empleados>
- Roberto, Siamperi;Fernández, Carlos;Baptista, Pilar. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGrall-Hill.
- Sánchez, Alexander; Marreno, Clara; Martínez, Carlos. (2005). Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales. *Ciencias Holguín*, 15.
- Universia. (27 de 09 de 2019). *Qué es el Desarrollo Personal y por qué es Tan Importante*. Obtenido de <https://www.universia.net/ar/actualidad/orientacion-academica/que-desarrollo-personal-que-tan-importante-1166703.html>

Anexos

10.1 Anexo 1. Fichas bibliográficas

Ficha Bibliográfica	
Área	
Autor	
Título del libro	
Datos Editoriales	
Tema	
Subtema	
Cita	
Página	

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	Martha Alicia Alles
Título del libro	Desempeño por competencias Evaluación 360
Datos Editoriales	2005, Primera Edición, Argentina
Tema	Gestión de Talento Humano por Competencias
Subtema	Métodos de evaluación de desempeño
Cita	Muchos autores hacen referencia a los distintos métodos de evaluación de desempeño. Esta obra tiene como propósito específico referirse a la evaluación de desempeño por competencias. No obstante, se hará una pequeña referencia a los distintos métodos para que el lector tenga un panorama más completo sobre la temática. Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados. Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas
Página	31

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	Martha Alicia Alles
Título del libro	Desarrollo del talento humano basado en competencias
Datos Editoriales	2005, Primera Edición, Argentina
Tema	Gestión de Talento Humano por Competencias
Subtema	La capacitación tradicional y el cambio en los comportamientos
Cita	La capacitación no alcanza. Si sólo se transmiten conocimientos relacionados con una competencia, ello no es suficiente: se necesita lograr que la persona modifique <i>comportamientos</i> . Dice Gore: <i>27 Sabemos que el hecho de que los participantes en un curso aprendieran individualmente no siempre significaba que fueran a modificar las rutinas</i> . Relacionando este comentario con nuestra propuesta, diremos que el conocimiento sólo en temas relacionados con competencias no alcanza en absoluto. La persona debe modificar comportamientos, lo cual implica cambios en sus competencias (características profundas de personalidad)
Página	48

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	Martha Alicia Alles
Título del libro	Selección por competencias
Datos Editoriales	2006, Primera Edición, Argentina
Tema	Gestión de Talento Humano por Competencias
Subtema	El rol de la motivación
Cita	Los que tenemos muchos años de experiencia sabemos que, en ocasiones, la intersección de los dos subconjuntos (conocimientos y competencias) no es suficiente y falta algo más: la motivación. En los modelos de competencias se suele trabajar una que denominamos “Compromiso”, la cual incluye, en general, la motivación y otras tales como “Motivar a otros”. Pero con este sentido que le damos a la motivación queremos ir un poco más allá, incluyendo, además del compromiso de la persona con lo que hace, su propia motivación; es decir, cuando la tarea a realizar coincide con las motivaciones personales, ya sea por sus propios intereses, por coincidir con sus preferencias o por cualquier otro motivo
Página	29

Guatemala, 06 de marzo 2023

Señores
UNIVERSIDAD GALILEO IDEA
Guatemala

Estimados Señores:

Por medio de la presente YO **Cindy Elizabeth González Contreras** que me identifico con número de carné **1110561** y con DPI **2130903920101**, actualmente asignada en la carrera Licenciatura en Tecnología y Administración de Recursos Humanos.

Autorizo al Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:

“La Correcta Aplicación de las Herramientas de Gestión de Talento Humano por Competencias, para el Crecimiento Laboral y Cumplimiento en los Objetivos Organizacionales”

Como autora del material de la investigación sustentada mediante el protocolo IDEA, expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,



Cindy Elizabeth González Contreras