

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY**

**ESCUELA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACIÓN  
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN UNA  
EMPRESA MANUFACTURERA Y RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS  
SOBRE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO.**

**POR**

**RAÚL EDGARDO MERCADO NARVÁEZ**

**PROYECTO DE CAMPO EN RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR: EDUARDO LEAL BELTRÁN MDO, MCE**

**MONTERREY, N.L.**

**NOVIEMBRE 2007**

## **Resumen**

El presente estudio se enfoca en el diagnóstico sobre la gestión de competencias en una empresa manufacturera y busca como objetivo dar recomendaciones específicas sobre estrategias de desarrollo.

Para tal fin se describieron las competencias esenciales de la compañía, analizando la situación actual de los empleados, mediante el uso de la herramienta de evaluación de desempeño de la misma empresa, y se buscó identificar los pilares de cada competencia.

Después del análisis se dieron a conocer las competencias con mayor grado de madurez y aquellas que mostraron mayor debilidad, tanto de manera global como por departamentos de la organización, concluyéndose con recomendaciones para su mejora y desarrollo.

## Índice

<b>I. Diagnóstico sobre la gestión de competencias en una empresa manufacturera y recomendaciones específicas sobre estrategias de desarrollo.</b>	5
<b>I.1 Antecedentes</b>	5
<b>I.2 Objetivo</b>	6
<b>I.3 Justificación</b>	6
<b>II. Marco teórico</b>	7
<b>II.1 Introducción</b>	7
<b>II.2 El concepto de competencia</b>	8
<b>II.2.1 Categorías de las competencias</b>	9
<b>II.3 Desarrollo de las competencias</b>	9
<b>II.3.1 Materias primas de las competencias</b>	9
<b>II.3.1.1 Conocimiento</b>	9
<b>II.3.1.2 Destreza</b>	10
<b>II.3.1.3 Talento</b>	12
<b>II.3.1.3.1 ¿Qué es talento?</b>	12
<b>II.3.1.3.2 ¿Por qué son únicos y duraderos los talentos?</b>	12
<b>II.3.1.3.3 ¿Por qué son tan importantes los talentos para desarrollar las competencias?</b>	13
<b>II.3.2 Diseño del modelo de competencias</b>	14
<b>II.3.2.1 Planificación</b>	14
<b>II.3.2.2 Ejecución</b>	17
<b>II.3.2.3 Evaluación y control</b>	19
<b>II.4 Políticas de formación</b>	19
<b>II.4.1 El papel de recursos humanos en la creación de competencias</b>	19
<b>II.4.2 Proceso para la planificación e implantación de la política de formación</b>	20
<b>II.4.2.1 Análisis de las necesidades de formación</b>	23
<b>II.4.2.2 Diseño e implantación del programa de formación</b>	24
<b>II.4.2.2.1 Métodos de aplicación general</b>	25
<b>II.4.2.2.2 Métodos orientados a niveles específicos</b>	26
<b>II.4.2.3 Control y evaluación del programa de formación</b>	28
<b>III. Metodología</b>	33
<b>III.1 Tipo de estudio</b>	33
<b>III.2 Definición teórica de las variables</b>	33
<b>III.3 Población y muestra</b>	34
<b>II.3.1 Población</b>	34
<b>II.3.2 Criterios de inclusión</b>	34
<b>II.3.3 Muestra</b>	34
<b>III.4 Instrumentos y materiales</b>	34
<b>III.5 Procedimiento</b>	35
<b>IV. Análisis de resultados</b>	36
<b>IV.1 Descripción del significado de las competencias</b>	36
<b>IV.1.1 Adaptabilidad</b>	36

IV.1.2 Pensamiento analítico.....	37
IV.1.3 Innovación de negocio.....	38
IV.1.4 Juicio de negocio.....	39
IV.1.5 Habilidades de comunicación.....	41
IV.1.6 Enfoque al cliente.....	42
IV.1.7 Desarrollo de talento.....	43
IV.1.8 Enfoque a resultados.....	44
IV.1.9 Pensamiento a futuro.....	45
IV.1.10 Escuchar.....	46
IV.1.11 Liderazgo estratégico.....	48
IV.1.12 Trabajo en equipo.....	49
IV.2 Aplicación de la herramienta de evaluación del desempeño (HED).....	50
IV.3 Hallazgos en el llenado de la herramienta de evaluación del desempeño .....	52
IV.4 Resultados de la retroalimentación.....	53
IV.4.1 Empresa.....	53
IV.4.2 Departamentos.....	54
IV.4.3 Por tipo de puesto.....	56
IV.5 Propuestas para las estrategias de desarrollo.....	58
V. Conclusiones y recomendaciones.....	60
V. 1 Conclusiones.....	60
V. 2 Recomendaciones.....	62
VI. Referencias.....	64

# **I. Diagnóstico sobre la gestión de competencias en una empresa manufacturera y recomendaciones específicas sobre estrategias de desarrollo.**

## **I.1 Antecedentes**

El estudio nace ante la inquietud del autor por conocer el proceso de consultoría en el área de recursos humanos. El proyecto fue requerido por una empresa manufacturera de la localidad a través de su gerente de recursos humanos.

En entrevista, el gerente comentó que su visión a largo plazo es desarrollar una universidad, en la misma empresa, en la que todos los trabajadores tengan acceso a desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para el desarrollo de su puesto. Todo a través de una intranet en la que el material didáctico estará disponible. Él ve que esta estrategia se compone de varios pasos, ya que busca que todos los empleados estén involucrados, no importando el nivel que ocupen dentro de la organización.

El ejecutivo definió 4 proyectos:

- 1) Desarrollo del personal sindicalizado mediante la certificación de puestos críticos;
- 2) Desarrollo de competencias, que el corporativo solicita a los empleados de confianza;
- 3) Material, planes de desarrollo y capacitación específica para ambos trabajadores;
- 4) Desarrollo e implementación de la intranet para la universidad.

La empresa ya está trabajando en la parte de certificación de puestos críticos, es decir en la primer fase. Las siguientes no se están desarrollando.

Debido a la falta de un recurso interno enfocado en el desarrollo de las competencias, por parte de la empresa, y la necesidad de desarrollar una tesis para disertar en la maestría del autor, se llegó al acuerdo de trabajar en conjunto. La gerencia espera que se mida y analice su situación actual y se propongan estrategias de formación para elevar el nivel de los colaboradores de confianza en la fábrica.

Actualmente se cuenta con una evaluación anual de desempeño. Es necesario procesar los resultados del año pasado, analizarlos, e investigar las herramientas y recursos necesarios para formar planes de capacitación.

## **I.2 Objetivo**

Realizar un diagnóstico sobre el estatus de la gestión de competencias y de las habilidades y actitudes con menor desarrollo en los empleados de la organización, con el objeto de sugerir estrategias para el desarrollo.

## **I.3 Justificación**

Aún y cuando la organización cuenta con la infraestructura para la gestión de competencias, se hace necesario evaluar este esfuerzo para asegurar su impacto en el desarrollo del capital humano.

## II. Marco teórico

### II.1 Introducción

El concepto de competencia nace de la necesidad de identificar variables que puedan predecir el buen desempeño que un trabajador tendrá en cualquier organización sin importar su raza, sexo o nivel socioeconómico. Spencer, (1993).

En 1973 David McClelland publicó el artículo “Testing for competent rather than intelligence” obteniendo resultados que indicaban que los exámenes de aptitud y conocimiento que tradicionalmente se utilizan en las empresas y escuelas no son capaces de predecir el desempeño o éxito en la vida, además de tener ciertos prejuicios en contra de las minorías, mujeres y personas de bajo estatus económico. Estos resultados le permitieron identificar competencias, que pudieran predecir mejor el desempeño en el trabajo sin estar condicionadas a los prejuicios antes mencionados. Los métodos más importantes son:

1. El uso de ejemplos a criterio. Este método compara a la gente que ha tenido éxito en el trabajo o una vida interesante contra gente menos exitosa con el fin de identificar las características asociadas al éxito.
2. Identificación de pensamientos y comportamientos relacionados a resultados exitosos. La medición de competencias debería involucrar situaciones abiertas y cerradas en las cuáles un individuo genera un comportamiento distinguido como medida de “respuesta” en una situación no estructurada.

En la empresa, donde se desarrolló el estudio, utilizaron el método de ejemplos a criterio, ya que analizaron las competencias que los altos directivos han mostrado a lo largo de su carrera y se listaron a modo de ser el modelo a evaluar para todos los empleados del negocio. Las competencias esenciales para la organización son:

1. Adaptabilidad
2. Pensamiento analítico

- |                                |                           |
|--------------------------------|---------------------------|
| 3. Innovación de negocio       | 8. Enfoque a resultados   |
| 4. Juicio de negocio           | 9. Pensamiento a futuro   |
| 5. Habilidades de comunicación | 10. Escuchar              |
| 6. Enfoque al cliente          | 11. Liderazgo estratégico |
| 7. Desarrollo de talento       | 12. Trabajo en equipo     |

## II.2 El concepto de competencia

Existe una relación entre el mejor nivel de resultados para una función específica y determinadas características que sólo algunas personas poseen. Son precisamente, esas características diferenciadoras las que se asocian al concepto de competencias. Sastre (2003)

En la literatura se encuentran diversas definiciones sobre competencias. En el siguiente cuadro se muestra un resumen.

Autores	Definición
Spencer. (1994)	Combinación de motivos, rasgos, auto conceptos, actitudes o valores, conocimiento o capacidades de comportamiento. Cualquier característica individual que pueda ser realmente medida o computada y que pueda ser mostrada para diferenciar a empleados de superior y medio desempeño.
Fleishman. (1995)	Mezcla de conocimiento, capacidades, habilidades, motivación, creencias, valores e intereses.
Lucia y Lepsinger. (1999)	Conocimiento, capacidad, habilidad o característica asociada con un alto rendimiento en el trabajo.
Green. (1999)	Descripción escrita de hábitos de trabajo medibles y capacidades personales utilizadas para lograr los objetivos en el trabajo.
Marrelli. (1999)	Capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización.

A partir de éstas se puede considerar que una competencia es un atributo, o una mezcla de ellos, observables a partir de los comportamientos de la persona, que facultan al empleado de una capacidad de obtener un desempeño excelente en alguna tarea o trabajo. Es este criterio de permitir diferenciar al empleado de rendimiento medio del rendimiento excelente lo que marca entre simple capacitación y competencia.



## **II.2.1 Categorías de las competencias**

Las competencias pueden ser divididas en dos categorías, de umbral y de diferenciación, de acuerdo al criterio de rendimiento en el trabajo que predecirán.

Competencias umbral: estas son las características esenciales (usualmente conocimiento o habilidades básicas, como la habilidad de leer) que cada persona en un trabajo necesita desarrollar efectivamente pero que no lo distinguen como superior del resto del personal. Una competencia umbral para un vendedor es el conocimiento del producto o la habilidad de emitir facturas.

Competencias de diferenciación: estos factores distinguen a los superiores de los subordinados promedio. Por ejemplo, la orientación al logro expresado en las metas de una persona de forma superior a aquellas que le demanda la empresa, es una competencia que lo diferencia del resto.

## **II.3 Desarrollo de las competencias**

### **II.3.1 Materias primas de las competencias**

Las competencias son desarrolladas a partir de unas materias primas muy específicas. Algunas de ellas, como el conocimiento y las destrezas, se pueden adquirir por medio de la práctica y el aprendizaje; otras, como los talentos, sencillamente se deben pulir. Buckingham, (2001).

#### **II.3.1.1 Conocimiento**

Para efectos de desarrollar las competencias, hay dos tipos distintos de conocimiento y ambos se pueden adquirir.

Primero, se necesita el conocimiento objetivo de los hechos, lo que llamamos contenido. Por ejemplo, cuando uno comienza a aprender un idioma, el conocimiento objetivo es el vocabulario. Es preciso saber lo que significa cada palabra o, de lo contrario, jamás será posible aprender el idioma. El conocimiento objetivo de este tipo no podrá garantizar la excelencia, pero ésta sería imposible sin él. El conocimiento de este tipo es el inicio para desarrollar a la persona.

El segundo tipo de conocimiento es el vivencial, aquél que no se enseña en las aulas ni se encuentra en los libros. Por el contrario, es la experiencia que el individuo adquiere y conserva deliberadamente mientras avanza en su vida.

Con el tiempo, cada uno de nosotros aprende a saber quién es realmente. Este mayor conocimiento de uno mismo es crucial para desarrollar las competencias pues nos permite identificar más claramente nuestros talentos naturales y cultivarlos para transformarlos en competencias.

Los talentos jamás se pueden transformar. No cambiamos. Sencillamente los aceptamos y reorientamos la vida alrededor de ellos. Si queremos desarrollar nuestras competencias necesitamos adquirir mayor autoconocimiento.

### **II.3.1.2 Destreza**

Las destrezas aportan estructura al conocimiento vivencial. ¿Qué significa esto? Significa que, cualquiera que sea la actividad, en un momento dado una persona inteligente se detendrá a formalizar todo el conocimiento acumulado en una serie de pasos que, de cumplirse, generarán desempeño – no necesariamente un desempeño extraordinario, pero un desempeño aceptable en todo caso.

Las destrezas sirven para evitar el ensayo y error, y permiten incorporar directamente al desempeño los mayores descubrimientos de los mejores de cada campo.

Si se desea desarrollar sus competencias tendrá que aprender y practicar todas las destrezas pertinentes que existen.

Hay que tener cuidado. Es tal el atractivo de las destrezas como mecanismos de ayuda, que no permite ver sus dos fallas. La primera falla es que, si bien las destrezas contribuyen al desempeño, usted podría terminar siendo mejor orador de lo que era antes, pero, a falta de los talentos necesarios, jamás será tan bueno como el mejor en el área. Así, de la misma manera que aprender la gramática de un idioma no le servirá para escribir bellamente prosa, aprender una destreza no necesariamente se traducirá en el desempeño casi perfecto de cualquier actividad. Sin el talento de base, aprender una destreza es una técnica de supervivencia, no un sendero hacia la gloria.

La segunda falla es que algunas actividades, casi por definición, se resisten a ser divididas en pasos. Por ejemplo, el caso de la empatía. La empatía es el talento de entrar en consonancia con los sentimientos de otras personas. Por inteligente que la persona sea, ¿realmente podrá descomponer la empatía en una serie de pasos cuantificables? No cabe duda que la empatía es cosa del momento.

Así es la verdadera empatía: inmediata, instantánea, instintiva. Pensándolo bien, así es la verdadera firmeza. Así es el verdadero pensamiento estratégico. Así es la verdadera creatividad. Por muy inteligente que sea el observador, por muy buenas que sean sus intenciones, no podrá descomponer estas actividades en pasos predeterminados. En efecto, cómo quizás le haya sucedido a usted, los esfuerzos por hacerlo terminan confundiendo al observador.

En esencia, lo que hay que decir sobre las destrezas es lo siguiente: una destreza tiene por objeto permitir la transferencia fácil de los secretos de los mejores. Si usted aprende una destreza, ésta le ayudará a ser mucho mejor, pero no reemplazará la ausencia de talento. Por el contrario, a medida que se construyen las competencias, las destrezas demostrarán ser realmente valiosas cuando se combinen con el talento genuino. Buckingham, (2001).

### **II.3.1.3 Talento**

#### **II.3.1.3.1 ¿Qué es talento?**

El talento es cualquier patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se pueda aplicar productivamente. Por consiguiente si usted es competitivo, éste es un talento. Si es responsable, éste es un talento. Según esta definición, hasta los rasgos aparentemente negativos pueden llamarse talentos si se pueden aplicar productivamente. Por ejemplo, ser obstinado es un talento si uno logra encontrar una función en donde quedarse al pie del cañón pese a una resistencia abrumadora es un requisito para el éxito – la función de ventas o la de un abogado litigante por ejemplo.

#### **II.3.1.3.2 ¿Por qué son únicos y duraderos los talentos?**

Las conexiones del cerebro son las que crean esos patrones recurrentes; y no, después de cierta edad no es posible tejer más conexiones por lo que los talentos iniciales serán permanentes.

El cerebro es un órgano extraño en el sentido de que parece crecer al revés. El hígado, los riñones y, por fortuna también la piel, comienzan pequeños y crecen gradualmente hasta alcanzar su tamaño apropiado en la edad adulta. Con el cerebro sucede lo contrario. El cerebro se agranda muy rápidamente y después encoge y encoge hasta llegar a la edad adulta. Lo más curioso es que a medida que el cerebro se hace cada vez más pequeño, uno se torna cada vez más inteligente.

El secreto para comprender al cerebro se encuentra en las denominadas “sinapsis”. Una sinapsis es una conexión entre dos células cerebrales (llamadas también neuronas) que permite la comunicación entre ellas. Estas sinapsis son los hilos y es importante saber sobre ellas porque, como dice un texto de neurología, “el

comportamiento depende de la formación de interconexiones apropiadas entre las neuronas del cerebro”. Dicho de otra forma, las sinapsis son las creadoras de los talentos. Buckingham, (2001).

### **II.3.1.3.3 ¿Por qué son tan importantes los talentos para desarrollar las competencias?**

La prueba de fuego para una competencia es que pueda manifestarse consistentemente y casi a la perfección. Al decir que los talentos corresponden a las conexiones sinápticas más fuertes, podemos ver la razón por la cual es importante desarrollar una competencia sin un talento subyacente.

Cuando adquirimos una destreza lo que aprendemos son los pasos de una actividad. A través del aprendizaje tejemos algunas conexiones nuevas, pero no podremos aprender a tejer toda la red de interconexiones. Las destrezas determinan su capacidad para hacer algo, mientras que los talentos revelan cuán bien y con cuánta frecuencia podemos hacerlo.

La naturaleza ha desarrollado tres formas para aprender en la edad adulta: continuar fortaleciendo las conexiones sinápticas existentes (como sucede cuando uno perfecciona las destrezas y los conocimientos pertinentes), continuar perdiendo más conexiones no relacionadas (como sucede también cuando nos concentramos en nuestros talentos y permitimos que las otras conexiones se deterioren), o desarrollar unas cuantas conexiones sinápticas más. La menos eficiente de las tres es la última, porque el cuerpo se ve en la necesidad de gastar una cantidad relativamente grande de energía para crear la infraestructura biológica (vasos sanguíneos, proteínas de integrina alfa, etc.) a fin de establecer esas conexiones nuevas.

Por último, el peligro del entrenamiento repetitivo sin el talento subyacente es que la persona se desgasta antes de ver una mejoría neta. Para mejorar en cualquier actividad se necesita perseverancia.

En la actualidad, las técnicas más avanzadas de capacitación sugieren que “el aprendizaje no es un suceso sino un proceso”, de manera que destacan el apoyo continuo a los participantes después del curso de capacitación. Ese enfoque es fructífero siempre y cuando los participantes posean el talento necesario. Pero si no es así, la reacción producida será completamente contraria a la esperada. En lugar de mejorarlos de una manera duradera, contribuirá a agotarlos. Buckingham, (2001).

### **II.3.2 Diseño del modelo de competencias**

El proceso de análisis de puestos tiene como base las etapas de planificación, ejecución, evaluación y control. Siguiendo el mismo esquema podemos estructurar el proceso de desarrollo de un modelo de competencias.

#### **II.3.2.1 Planificación**

Para diseñar un modelo de gestión basado en competencias es recomendable elaborar un diccionario de competencias, documento que integra los perfiles de competencias de cada función.

En una primera etapa de planificación del proceso, habría que designar el equipo encargado de dirigir el trabajo de elaboración de los perfiles de competencias. En el siguiente cuadro se muestra un resumen de los principales métodos para tal efecto. Marrelli. (1999)

**Métodos de identificación de competencias. Marrelli. (1999)****Entrevistas**

Se entrevista a personas que conocen el puesto o el rol de trabajo objetivo, con el fin de obtener su opinión sobre las competencias necesarias para el éxito. En ocasiones también se realizan entrevistas de benchmarking con representantes de otras organizaciones que cuentan con prácticas de éxito.

**Ventajas**

- \* Proporciona información procedente de una amplia variedad de estamentos interesados, con lo que es mayor la aceptación.

**Inconvenientes**

- \* La validez puede ser difícil de determinar. Los conocimientos de los entrevistados pueden variar mucho.
- \* Hay que tener cuidado con la aplicación de datos recogidos de otras organizaciones; la información puede no ser aplicable a un entorno de trabajo diferente.
- \* Consume mucho tiempo y trabajo.

**Bases de datos de competencias**

Se puede adquirir a distintas firmas consultoras y editoriales bases de datos genéricas de competencias consideradas importantes en diferentes organizaciones. Algunas de estas bases de datos recogen sólo una categoría de competencias, como las de liderazgo, y otras cubren una amplia variedad de roles de trabajo.

**Ventajas**

- \* Poco costoso, rápido y fácil de usar.
- \* Puede resultar útil como un primer paso para introducir el desarrollo del modelo de competencias de la organización.

**Inconvenientes**

- \* La validez puede resultar baja debido a las grandes diferencias de entorno de trabajo, cultura y atribuciones específicas de cada puesto en dichas organizaciones.

**Métodos de identificación de competencias. Marrelli. (1999) (continuación)****Paneles de expertos (focus groups)**

Mediante el intercambio guiado de opiniones, grupos de profesionales conocedores de los roles de trabajo objetivo (ya sean empleados, mandos o incluso clientes) identifican las competencias consideradas críticas para el éxito.

**Ventajas**

- \* Mayor aceptación al involucrar a diversos miembros de la organización.
- \* Puede centrarse en identificación de competencias futuras.
- \* Bajo coste relativo.

**Inconvenientes**

- \* Validez moderada.

**Cuestionarios o sondeos de opinión**

Se envía un cuestionario escrito a los profesionales que conocen bien el rol de trabajo objetivo, incluidos los empleados asignados a ese rol, directivos, colaboradores y clientes. Habitualmente el sondeo presenta una lista de posibles competencias necesarias para el trabajo y se pide a los destinatarios que indiquen la importancia de cada una para el éxito. Se les pide, asimismo, que añadan las competencias que piensen que deberían estar incluidas.

**Ventajas**

- \* Se puede recoger mucha información sin apenas coste.
- \* Se puede obtener información de una gran cantidad de personas dispersas geográficamente
- \* Facilita la aceptación por la amplitud del espectro de participantes.

**Inconvenientes**

- \* La validez y la fiabilidad varían según la muestra elegida de destinatarios y la calidad del cuestionario elaborado.

**Observación directa**

Cosiste en la observación de los trabajadores de más alto rendimiento en el puesto. Se registran las tareas realizadas y las acciones que emprenden para realizar estas tareas. Las observaciones a menudo incluyen pedir a los trabajadores que expliquen la razón de sus acciones. También se realizan a menudo comparativas de trabajadores con rendimiento medio y bajo. Las competencias necesarias para el rendimiento destacado o modélico se deducen de estas observaciones.

**Ventajas**

- \* La validez es alta si se seleccionan muestras representativas.

**Inconvenientes**

- \* Requiere un alto grado de habilidad y experiencia en el análisis para deducir las competencias.
- \* Consume grandes cantidades de tiempo y trabajo.
- \* La aceptación puede ser baja debido al pequeño número de personas incluidas en las observaciones.

**Entrevista de incidentes críticos**

Se entrevista a los trabajadores con un rendimiento excelente para identificar los comportamientos que fueron decisivos para el éxito en situaciones problemáticas. El entrevistador pregunta al trabajador qué hizo, pensó, dijo, sintió y provocó. De la información suministrada se infieren las competencias decisivas para su éxito. A menudo se entrevista también a los trabajadores con rendimiento medio o bajo para compararlos con los anteriores.

**Ventajas**

- \* Proporciona una visión en profundidad de los retos que se plantean en el puesto y las competencias que se necesitan para superarlos; ofrece un alto grado de validez.

**Inconvenientes**

- \* Los datos recogidos son subjetivos; la información puede no ser fiable, pero una muestra amplia reduce ese problema.
- \* Consume grandes cantidades de tiempo y recursos humanos.
- \* Requiere un alto grado de habilidad analítica y experiencia en análisis de competencias para deducir las competencias.
- \* Los datos pueden no tener una aceptación amplia debido al pequeño número de personas incluidas en la entrevista.
- \* Se centra en los factores de éxito pasados y actuales, que pueden ser diferentes de los comportamientos necesarios para el futuro.



Antes de la aplicación de los métodos mencionados, se debe definir el marco temporal de las competencias que se desea detectar, esto es, si el análisis se va a limitar a las competencias críticas en la actualidad o también se desea identificar las que serán claves en el futuro. Sastre, (2003).

### **II.3.2.2 Ejecución**

Con la puesta en práctica de los métodos de identificación de competencias hay que obtener unos perfiles de competencias críticas de cada función. Cuando se habla de elaborar el perfil de competencias de una función se puede realizar con dos niveles de exigencias, dando lugar a un perfil denominado “duro”, frente a un perfil denominado “blando”.

En el perfil duro se recogerían los requisitos mínimos para poder realizar la función correspondiente. Se recogería por tanto, las denominadas competencias umbral.

En el perfil blando, por el contrario, se trataría de identificar qué es lo que hacen las personas que destacan con un desempeño excelente en tal función que les hace sobresalir de la media, por tanto, estaríamos hablando de competencias diferenciadoras.

Tanto las competencias de umbral como las diferenciadoras pueden hacer referencia a conocimientos de carácter técnico o aspectos menos específicos, lo que nos lleva a distinguir entre competencias genéricas y técnicas.

Las competencias genéricas son aplicables al conjunto de la organización, aunque su importancia no será la misma para todos los puestos; su adquisición es lenta y costosa, en muchos casos dependen de los valores, creencias y personalidad del individuo, aspectos más difíciles de cambiar, y son fundamentales en los procesos de cambio cultural y para alinear los esfuerzos de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización, por ejemplo la orientación al cliente, la creatividad o la empatía.

Las competencias técnicas, por su parte, son propias de cada función determinada, por ejemplo, el dominio de una determinada herramienta de diseño asistido por computadora; son más fácilmente adquiribles a través de programas de formación específicos y se asocian a la formación de especialistas.

Aunque cada función tenga unas competencias críticas que pueden ser detectadas, existen competencias críticas o esenciales para el conjunto de personas de una organización, que están más directamente vinculadas a la cultura y la estrategia de la empresa. Son esas competencias críticas o estratégicas las que guardan una importante similitud y relación con el concepto de competencias esenciales (core).

Una vez definidos los perfiles de competencias de las funciones habría que valorar las competencias poseídas por las personas para evaluar el diferencial de competencias que hay que corregir.

Esto ya nos indica por dónde debe dirigirse el esfuerzo de la formación para que de ella se pueda obtener el máximo rendimiento, constituyéndose así en el instrumento básico de evaluación de las necesidades de formación.

En la planificación de las sucesiones se utilizan las competencias para identificar empleados con potencial para ocupar un puesto de responsabilidad. Se trata de determinar cuáles son los empleados que poseen aquellas competencias de carácter genérico, vinculadas a posiciones de liderazgo, más difíciles de desarrollar que las técnicas, para diseñar planes de desarrollo de las competencias complementarias necesarias que necesitarán al ocupar el puesto directivo en cuestión.

Una forma práctica de aplicar un sistema retributivo basado en competencias supone fijar un nivel estándar de competencia para un puesto y recompensar el nivel de competencia efectivo de la persona en relación con ese estándar, de manera que si el nivel de competencia efectivo es inferior al estándar recibiría una remuneración inferior a la base salarial fijada y viceversa.

En otros casos se puede introducir el sistema de competencias vinculando las subidas salariales al cumplimiento de un objetivo de desarrollo de una determinada competencia. Sastre, (2003).

### **II.3.2.3 Evaluación y control**

Una vez aplicado el modelo se deberá verificar que se ha conseguido una correcta alineación de las prácticas de recursos humanos basadas en competencias para asegurar el cumplimiento del principio de ajuste interno.

Es el momento entonces de realizar una evaluación global del modelo deseado, planteándose si se podría mejorar de alguna determinada manera o si sería interesante una redefinición de las competencias medidas. En cualquier caso, se hará necesario realizar una revisión y actualización del modelo con carácter periódico. Sastre, (2003).

## **II.4 Políticas de formación**

### **II.4.1 El papel de recursos humanos en la creación de competencias**

La rentabilidad superior obtenida por grandes compañías se ha atribuido a sus capacidades únicas para dirigir los recursos humanos y ganar ventaja competitiva. Por contrario, si los sistemas de recursos humanos inhiben la movilización de nuevas competencias y/o destruyen las existentes, podría contribuir a la vulnerabilidad de la organización. Lado, (1994).

Mientras que tradicionalmente, la dirección de recursos humanos cumplía el papel de comunicar la visión estratégica de la dirección a los empleados y facilitar la comprensión e interpretación de dicha visión; según el enfoque de recursos y capacidades, la dirección de recursos humanos puede jugar un papel clave en la

articulación de la visión estratégica, en la formación del capital organizativo y en la alineación de la empresa con el entorno. McMillan (1985).

#### **II.4.2 Proceso para la planificación e implantación de la política de formación**

La formación debe considerarse como una inversión y no como un gasto, al ser un activo importante de la empresa que podrá rentabilizarse a corto y medio plazo. Así, como en el resto de inversiones de la empresa, será necesario, para conseguir el mejor resultado posible, planificar las inversiones en formación. Sastre, (2003).

El objetivo primario de la formación es contribuir a las metas globales de la empresa, de forma que es imprescindible lograr la conexión entre los objetivos estratégicos y los programas de formación. Si, en lugar de ello, las acciones formativas se diseñan en función de las modas o la imitación de la competencia dicho ajuste nunca se alcanzará. Sherman, (1999).

Mediante una adecuada congruencia entre la formación y retribución se puede alcanzar un objetivo muy valioso: la motivación de los trabajadores frente a los esfuerzos adicionales que en ocasiones les requiere la acción formativa. Si bien es cierto que los trabajadores deberían entender que los primeros beneficiados con la mejora o ampliación de sus competencias son ellos mismos, no cabe duda de que si a ese estímulo añadimos uno de carácter financiero su actitud frente a la política de formación será más positiva.

Por este motivo, habrá que determinar si la empresa cuenta con un sistema de retribución basado en las competencias (de forma que retribuya al trabajador a medida que va certificando la adquisición de nuevas competencias), o bien un sistema de retribución con elementos a rendimiento (en cuyo caso se fomentaría la sensibilidad del trabajador respecto a la transferencia de lo aprendido a su puesto de trabajo). Si por el contrario, el sistema de retribución carece de elementos contingentes y está prioritariamente basado en la valoración del puesto de trabajo, la motivación de carácter

financiero frente a la formación sólo se producirá en el caso de que la misma tenga como consecuencia una promoción para el trabajador.

La responsabilidad en cuanto al esfuerzo en formación debe ser compartida por el departamento de recursos humanos y los directivos de línea ya que, aunque la responsabilidad relativa al diseño de los planes de formación está asignada a los responsables de recursos humanos, las decisiones relativas a dicho diseño sólo serán acertadas en la medida en que vengan adecuadamente informadas por las necesidades detectadas por el personal de la línea.

A partir de una dimensión empresarial media es necesario descentralizar esta función ya que el departamento de recursos humanos encontrará importantes dificultades para poder responder de forma detallada a todas las preguntas relativas al diagnóstico de necesidades de la política de formación. Se implica a los mandos directivos de forma que se le de la importancia que tiene a la formación, se dedique el tiempo necesario a la definición y realización de los planes de desarrollo, se asignen los recursos necesarios y se supervise su cumplimiento. De la Osa y González (1999).

El objetivo al descentralizar la función es que la formación se introduzca en la cultura y operativa de la empresa, y que los directivos asuman la responsabilidad del desarrollo de sus colaboradores. Pero incluso se puede llegar a un mayor nivel de descentralización, haciendo responsable al propio empleado de su formación y desarrollo. Este objetivo puede lograrse mediante un proceso de definición de planes personalizados de desarrollo, de forma que el ocupante de cada puesto analice su perfil de competencias y se fije objetivos de desarrollo. El supervisor analizará la información anterior y, una vez que se alcance el consenso, el departamento de formación lo analiza y esboza el plan definitivo.

Asimismo, los resultados derivados de las acciones formativas concretas en términos de sus efectos sobre productividad dependen en gran medida del grado de

esfuerzo y motivación que presenten los sujetos de dichas acciones, esto es, los trabajadores.

De hecho, numerosos estudios han determinado que la motivación frente a la formación es una condición necesaria para que el programa tenga éxito, tanto en términos de aprendizaje alcanzado, como en términos de la satisfacción del trabajador y su capacidad para transferir lo aprendido al puesto de trabajo. Baldwin, (1998).

Se entiende por motivación del trabajador frente a la formación su deseo específico de aprender el contenido del programa de formación. En este sentido dicha motivación puede venir manifestada de la mano de dos dimensiones complementarias. Por un lado, la valoración que el propio empleado realiza sobre su capacidad para enfrentarse a un objetivo. Por otro lado, la percepción de que sus esfuerzos en formación le van a permitir alcanzar algún tipo de recompensa, bien intrínseca (trabajo más interesante, mayor autonomía en el trabajo, satisfacción personal, incremento de los conocimientos y habilidades personales,...) o extrínseca (remuneración, oportunidades para el desarrollo de la carrera profesional,...). Sastre, (2003).

Además, la historia personal del trabajador también influye en el grado de motivación del mismo frente a la formación. Así, parece que, en términos generales, la edad y la antigüedad en el puesto de trabajo propician una actitud negativa frente a las acciones formativas. En cuanto a los trabajadores mayores dicha predisposición negativa se debe fundamentalmente a que les resulta más difícil el aprendizaje que a sus colegas más jóvenes. En particular, si nos referimos a las nuevas tecnologías, dicha dificultad está asociada a una pérdida de confianza en su capacidad de aprendizaje. Gist, (1988).

Por todos estos motivos, resulta evidente que es fundamental crear sistemas de incentivos que impliquen a los empleados en los procesos de formación, generándose una cultura empresarial que presente como uno de sus pilares fundamentales la orientación hacia la formación continua, así como un sistema de incentivos financieros que sea consistente con los planes de formación.

Con el fin de crear una cultura de aprendizaje continuo, las empresas deben desarrollar políticas claras que enfatizan la importancia de la formación como instrumento que permite mejorar lo aprendido en el puesto de trabajo.

Siendo éstas las premisas básicas a tener en cuenta, la planificación de la formación puede instrumentarse en torno a tres grandes fases: análisis de las necesidades, diseño y evaluación de la formación.

#### **II.4.2.1 Análisis de las necesidades de formación**

Ésta es la fase previa a la toma de decisiones en la que se trata de recabar la información adecuada que sirva para orientar las actuaciones posteriores. En concreto, en esta fase habrá que determinar qué necesidades de formación deben ser satisfechas, en qué horizonte temporal y qué tipos de problemas se han de resolver mediante las inversiones en formación. A partir de dicha información será posible determinar claramente los objetivos de los planes de formación para el horizonte temporal planteado.

Se pueden identificar dos problemas genéricos a resolver mediante una adecuada inversión en formación. Por un lado, la formación puede ser una herramienta útil para mejorar la capacitación de los empleados, esto es, perfeccionar la adecuación persona-puesto de forma que mejore el rendimiento actual del trabajador. Se trata así de detectar la brecha entre el rendimiento actual y el deseado. Por otro lado, la formación debe servir también para asegurar que los trabajadores se encuentren preparados para los retos de futuro mediante el diseño de acciones formativas de desarrollo. Dichas acciones pueden venir motivadas, bien porque las competencias de los trabajadores queden obsoletas o bien porque el empleado deba enfrentarse a nuevos puestos de trabajo acometiendo nuevas responsabilidades.

Para detectar problemas de rendimiento asociados a una insuficiente capacitación del empleado es necesario conocer las exigencias respecto a los conocimientos y

habilidades requeridos en cada puesto de trabajo y el grado de ajuste que el ocupante del puesto de trabajo presenta respecto de las mismas. Así, la información necesaria es de doble naturaleza. Por un lado, se trata de información relativa al puesto de trabajo que estará recogida en el documento de especificación de contenido del puesto. Por otro lado, se trata de información relativa a las personas, que se encontrarán en el inventario de personal, donde se especificará para cada empleado, las competencias que tiene certificadas, el grado en que posee las mismas y el nivel de rendimiento alcanzado en el desempeño de sus tareas.

#### **II.4.2.2 Diseño e implantación del programa de formación**

El objetivo de esta fase será el diseño del tipo más adecuado de formación y su aplicación, entendiendo que el programa de formación, que resulta del estudio detallado de las necesidades, debe proporcionar una respuesta directa a una necesidad o a un problema directo de la empresa detectado en la fase anterior.

En el programa de formación se recogerán todas las acciones formativas que incidan sobre un objetivo general o grupo de objetivos (por ejemplo, aumentar seguridad e higiene en el trabajo), sobre un colectivo determinado de personas (por ejemplo, mandos intermedios) o sobre un contenido específico (por ejemplo, calidad). A su vez, cada programa estará constituido por un conjunto de acciones formativas concretas cuya forma más habitual son los cursos o seminarios, aunque en la actualidad existen diversas opciones que complementan dichas prácticas tradicionales.

En términos generales, para que el programa tenga éxito es necesario que, además de contar con el apoyo de la alta dirección, esté subordinado a una política de formación más ambiciosa y de largo plazo.

Una vez determinado el contenido de la acción formativa habrá que tomar la decisión relativa a los métodos de formación más apropiados en cada caso. Existen



multitud de ellos: método del caso, juegos de empresa, socio grama o representación de papeles, discusión de grupos, conferencia, rotación de puestos de trabajo, etc.

#### **II.4.2.2.1 Métodos de aplicación general**

Pueden ir dirigidos a impartir unos conocimientos o bien a la mejora de las actitudes de las personas.

En el primer caso, tenemos los métodos clásicos de formación, tales como las clases, seminarios, conferencias, etc. El principal inconveniente de los métodos clásicos es que solo se transmite en una dirección, aunque a favor tienen que la información llega a un número suficientemente elevado de personas y que la relación de esfuerzo en formación, con el costo de la misma y el factor tiempo, es positiva.

Se trata de métodos que están diseñados para transmitir una gran cantidad de información a los participantes y se caracterizan por no requerir una gran interacción entre los empleados sometidos a la acción formativa, de forma que cada uno aprende independientemente del otro. Son especialmente útiles cuando el objetivo del programa de formación es la adquisición de conocimientos y cuando los empleados, no sólo son capaces de aprender, sino que están muy motivados frente a la formación.

Estos métodos pueden ser complementados con medios audiovisuales, que mejoran la posibilidad de comprensión y de retención de conceptos. Actualmente, se puede hacer mención especial de la formación apoyada por computadora, es decir e-learning.

Si lo que se pretende es mejorar las actitudes de las personas, lo más adecuado será recurrir a los grupos de discusión, que habitúan a las personas a la discusión de problemas y fomentan su participación en diferentes ámbitos.

#### **II.4.2.2.2 Métodos orientados a niveles específicos**

Pueden tratarse de métodos dirigidos a empleados y obreros o bien a mandos y directivos.

En el primer caso, podemos hablar de la formación en el puesto de trabajo, que puede verse favorecida con la rotación, los contratos en prácticas, etc. Se trata de la forma más natural de desarrollar las habilidades y destrezas necesarias en un cargo, para lo que puede disponerse de un mentor o formador que le orienta y asesora. También podemos mencionar la formación dirigida con ejercicios de simulación, que se justifica cuando el costo de la formación en el puesto es desmesurado o bien entraña riesgos que deben ser evitados.

En el segundo caso, podemos mencionar el estudio de casos, el juego de roles, los juegos de empresas o los juegos de bandeja. Con todos estos métodos se trata de simular situaciones o problemas directivos que deben ser resueltos con la toma de las decisiones adecuadas. Estos métodos tratan de desarrollar habilidades mediante la práctica y resultan de gran utilidad para modificar las actitudes de los participantes, incrementando su capacidad para diagnosticar y resolver problemas.

Mediante el estudio de casos los directivos aprenden a analizar y sintetizar los hechos que tuvieron lugar en una experiencia determinada, de forma que toman conciencia de las diferentes variables que han de tomarse en cuenta en las decisiones ejecutivas. Asimismo, este instrumento es válido para desarrollar habilidades de pensamiento crítico y de trabajo en equipo.

Los juegos de empresas enfrentan a los participantes a la toma de una serie de decisiones que afectan a una empresa hipotética siendo los resultados de dichas decisiones simulados por la computadora. Es una técnica que permite desarrollar la habilidad de toma de decisiones en entornos de competencia, así como la realimentación de los resultados que se van obteniendo.

La representación de papeles o juego de rol, consiste en asumir las actitudes y comportamientos de otras personas. De esta forma se aumenta la capacidad para comprender y asesorar a los demás.

Las organizaciones se sirven de la formación en el puesto (enseñanza directa en el puesto, contratos de aprendiz, contratos en prácticas, rotación en puestos de trabajo) porque aporta una experiencia práctica que facilita la transferencia de lo aprendido. Se trata de aprender haciéndolo, aprovechando así las oportunidades de aprendizaje que brinda la propia dinámica de la empresa y el propio puesto de trabajo.

Aunque tradicionalmente se ha pensado en la formación en el puesto como una técnica reservada a trabajadores manuales o sindicalizados, cada vez más empresas amplían su utilización a empleados de niveles diferentes mediante la asignación de los mismos a equipos de proyectos, asignaciones a otros departamentos o empresas de la compañía, expatriación, coaching...(De la Osa y González, 1999)

Otra herramienta que trabaja con la metodología del aprender haciendo es el llamado Outdoor Training que consiste en reproducir, en un ambiente ajeno a la realidad empresarial, situaciones extrapolables a ésta mediante el apoyo de un consultor. La ventaja fundamental de este método es que provoca un grado de distensión razonable que favorece la asimilación de experiencias y refuerza la creación de vínculos emocionales entre los participantes.

La formación fuera del puesto presenta la ventaja de que los empleados pueden actualizarse sin interrumpir sus cometidos habituales, aunque, en ocasiones es más difícil transferir los conocimientos así adquiridos a las tareas habituales.

Por su parte, la formación fuera del lugar de trabajo permite al empleado adquirir las habilidades y conocimientos en un entorno menos hostil que el del trabajo y además se pueden adquirir las experiencias e ideas propuestas por especialistas externos en

formación, lo cual, sin duda, debería redundar en la integración en la empresa de nuevos conocimientos y procedimientos.

Cuando el trabajador se enfrenta a la formación en solitario estamos hablando de autoaprendizaje. El objetivo es poner a disposición de los integrantes de la empresa un conjunto de medios que les permitan desarrollar sus competencias de forma individual. Los soportes normalmente utilizados son: CD, videos, libros, artículos, Internet o videoconferencias.

A la hora de tomar la decisión relativa al grupo de empleados objetivo de la acción formativa está claro que el propio análisis de las necesidades habrá determinado ya dicho grupo. Sin embargo, es importante considerar si todos los miembros del grupo presentan el nivel de motivación necesario para aprovechar la acción formativa. Para analizar dicho grado de motivación se les puede pedir que pongan por escrito la razón por la que acuden a la formación y qué esperan obtener de ella. Además, habrá que eliminar, si es que existen, los obstáculos físicos y psicológicos al aprendizaje, y tener en cuenta que cuanto más estrecha sea la relación entre los objetivos de la acción formativa y las necesidades individuales de los participantes, mayor será el nivel de motivación.

#### **II.4.2.3 Control y evaluación del programa de formación**

Esta fase tiene por objetivo determinar hasta qué punto ha sido eficiente el programa de formación implantado. En el siguiente cuadro se recogen esquemáticamente los diferentes niveles de análisis a los que se puede recurrir para evaluar el esfuerzo en formación, según el modelo de Kirkpatrick (1959 y 1996). A dicha información se añade, para cada nivel propuesto, la relativa al responsable de la evaluación y los métodos más adecuados.

<b>Unidad de análisis</b>	<b>Responsable evaluación</b>	<b>Método</b>
Acción formativa (Reacción)	Departamento recursos humanos	Encuesta a principiantes
CHA* Adquiridos (Aprendizaje)	Profesor o formador	Evaluación sumativa y formativa
Transferibilidad de CHA a PT** (Comportamientos)	Departamento recursos humanos	Test pre y post formación. Centro de evaluación (AssesstmentCenter) Comparación con grupo de control
Rendimiento inversión formación (Resultados)	Departamento recursos humanos	Indicadores indirectos

\*CHA: Conocimientos, habilidades y aptitudes  
\*\*PT: Puesto de trabajo  
Fuente: Sastre. (2003)

Por un lado, se puede evaluar la acción formativa en sí misma. Se trata de evaluar el diseño de la misma y su gestión en términos de satisfacción del empleado. La información relevante para juzgar estos dos aspectos se encuentra fundamentalmente en los trabajadores que han sido objeto de dicha información, motivo por el cual se suele recurrir a un cuestionario de evaluación o encuesta de reacción que habrán de llenar dichos empleados, valorando aspectos tales como: el nivel de adecuación del curso a sus necesidades, nivel de interés, nivel del profesorado o encargados de impartir la formación, calidad del material didáctico utilizado, nivel de aplicabilidad de lo aprendido, etc. La información así obtenida, que podrá ser complementada por las opiniones de aquellos que imparten la formación, será de gran utilidad para acometer el diseño de futuras acciones formativas, evitando cometer los mismos errores y aprovechar la experiencia para explotar los puntos fuertes detectados. En términos generales se entenderá que la actividad formativa ha sido eficiente si la valoración promedio de los factores de las encuestas es igual o superior al 60 por 100 del total.

Además de valorar la acción formativa en sí misma, habrá que evaluar los resultados que la misma ha generado. Se tratará, por tanto, de comprobar si la formación ha generado las modificaciones que se pretendían en el aprendizaje y el comportamiento de los empleados y hasta qué punto dichas variaciones han tenido efecto en los resultados de la unidad de negocio o de la empresa en su conjunto.

Para evaluar el grado de aprendizaje se puede hacer un examen de conocimientos (pruebas de papel y lápiz como cuestionarios) o certificar las habilidades (mediante centros de evaluación utilizando herramientas como el juego de roles) de los empleados sometidos a la acción formativa y comparar los resultados de los mismos con el nivel que presentaban dichos trabajadores antes de la acción formativa o comparando dichos resultados por los alcanzados por el grupo de control. Se trata de conocer en qué grado los participantes aprendieron o asimilaron lo enseñado. Pérez Gorostegui y Rodrigo Moya (1998).

Los dos siguientes criterios de evaluación (comportamiento y resultados), además de verse afectados por la motivación de los trabajadores, se encuentran sujetos a otras variables como el clima de transferencia o la capacidad de retener lo aprendido.

Se entiende por clima de transferencia las percepciones acerca de las características del ambiente de trabajo que facilitan o inhiben la utilización de lo aprendido. Se observa que cuando el clima es favorable se aumenta la motivación a aprender y a transferir lo aprendido al puesto de trabajo. De hecho, para asegurar la transferencia, la formación debe ajustarse a la cultura de la empresa, ya que, de lo contrario, nos encontraremos en situaciones en las que los empleados reciben una acción formativa y después no pueden aplicarla en su puesto de trabajo porque la empresa no está preparada para aceptar los nuevos conceptos. Wright y Geroy (2001).

El siguiente nivel de evaluación, modificación en el comportamiento, tendría por objeto conocer si la persona ha aplicado en su tarea, y en qué grado, lo aprendido en una actividad de formación. Se trata de recoger información respecto al grado en que dichos conocimientos y habilidades adquiridos han sido susceptibles de aplicación efectiva y continúa a las tareas que debe acometer el empleado.

En este caso, se recogerá información sobre el comportamiento y el nivel del rendimiento de los trabajadores antes y después de la acción formativa. Es importante tener en cuenta que aunque es una actividad necesaria para mejorar la productividad de

los trabajadores, existen otros factores que también influyen en dichos resultados y que, a los efectos de la presente evaluación, deben ser aislados.

Para hacer operativa dicha evaluación se recurre a la opinión de los supervisores jerárquicos que, a través de las planillas de seguimiento de aplicación a la tarea, observan y valoran si el empleado ha mejorado en las competencias, si las ha aplicado a la tarea y si continúa haciéndolo eficientemente en el tiempo. Asimismo, cuando se trate de competencias de carácter interpersonal (relaciones humanas, capacidad para escuchar, capacidad de negociación y comunicación, empatía, etc.) puede resultar muy útil recabar la opinión de aquellas personas que más cerca están del trabajador, realizando a tal efecto una evaluación de 360°.

Asimismo, dicha información puede compararse con los mismos datos referidos al grupo de control, constituido por empleados que no han sido sometidos a la acción formativa. En este caso, se esperaría que el rendimiento alcanzado por los trabajadores del grupo de control tuviera una evolución peor que la del grupo sujeto a la acción formativa. Ello no quiere decir que el rendimiento del grupo de control no presente avance alguno, ya que hay que recordar que simplemente por el paso del tiempo y debido al efecto aprendizaje dichos resultados pueden haber mejorado. De hecho, el comparar con el grupo de control permitirá determinar con más exactitud cuál ha sido el efecto de la formación sobre el rendimiento, aislando este factor de otros como el mencionado efecto aprendizaje.

Respecto al grado de aprendizaje, una medición en un espacio de tiempo demasiado cercano a la ejecución de la acción formativa puede no ser fiable, puesto que lo que realmente se pretende es que lo aprendido perdure en el tiempo.

El último, y más ambicioso nivel de evaluación, tiene por objetivo medir el retorno sobre la inversión en formación, este es, conocer en qué porcentaje la inversión en formación tiene impacto en las ganancias empresariales (ROI de la formación). De esta forma se relaciona la inversión realizada en formación con las variaciones en

productividad, la mejora de la calidad, la disminución en las tasas de rotación externa o en los indicadores de absentismo laboral. Se trata así de valorar la eficiencia del plan formativo, ya que la inversión en la formación puede ser eficaz más no eficiente y quizá debería replantearse su diseño en futuros planes.

Aunque existan dificultades técnicas para llevar a cabo esta evaluación, es importante intentarlo ya que en la medida en que se pueda demostrar que las inversiones en formación contribuyen al beneficio, la actuación del departamento de recursos humanos se verá magnificada. Presentando las cifras del ROI, el departamento de recursos humanos puede comunicar a la dirección sus ideas, definir los proyectos, crear un presupuesto y demostrar los beneficios financieros de dichas inversiones.



### **III. Metodología**

#### **III.1 Tipo de estudio**

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. En estos se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. Pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren. Danhke, (1989).

En base a la definición anterior podemos decir que este es un estudio descriptivo, porque se identificaron y midieron las variables (competencias) que se pretenden desarrollar en los empleados de la empresa para proponer estrategias de desarrollo.

#### **III.2 Definición teórica de las variables**

El estudio es un diagnóstico sobre la gestión de la administración de la formación, enfocado en las competencias de los empleados. Por tal motivo, nuestra variable de estudio son las competencias.

Una competencia es un atributo, o una mezcla de ellos, observables a partir de los comportamientos de la persona, que facultan a un individuo de una capacidad de obtener un desempeño excelente en alguna tarea o trabajo. Es ese criterio de permitir diferenciarlo de rendimiento medio del rendimiento excelente lo que marcaría entre simple capacitación y competencia.

### **III.3 Población y muestra**

#### **II.3.1 Población**

El universo seleccionado fue una empresa manufacturera de la localidad. Se seleccionaron a todos los empleados de confianza a los cuales se les hace una revisión de desempeño anual mediante un cuestionario de evaluación diseñado por la empresa.

El total de empleados de confianza cuando se aplicó la herramienta era de 113.

#### **II.3.2 Criterios de inclusión**

De todos los empleados de la empresa se seleccionaron a todos aquellos que son de confianza, es decir, trabajadores de oficina que sean profesionistas. A los empleados sindicalizados se les aplica otro tipo de evaluación, sin embargo no es en base a competencias, por lo que quedan fuera de este estudio.

#### **II.3.3 Muestra**

Cuando se inicio el análisis de la información se descubrió que solo 66 empleados habían contestado la evaluación de manera completa. Esto representa una muestra del 58.4% de la población.

### **III.4 Instrumentos y materiales**

Se utilizo el cuestionario que la empresa ya tiene desarrollado para evaluar la situación actual de la gestión de competencias. Este cuestionario es llamado “herramienta de evaluación del desempeño, HED”.

Cada final de año todos los empleados de la empresa revisan el resultado de su trabajo con el HED. Se cuenta con 2 secciones, una para evaluar los resultados

financieros del empleado y otro para evaluar el desarrollo de sus competencias esenciales.

En el presente estudio solo se utilizó la segunda parte para determinar la situación actual de la empresa y proponer las estrategias de desarrollo.

### **III.5 Procedimiento**

Al inicio del proyecto se definió junto con el gerente de recursos humanos que era necesario analizar la situación actual de las competencias para proponer estrategias de desarrollo. En este punto, ya se había aplicado el HED sin embargo no se había procesado ni analizado la información.

Se analizó el cuestionario actual y se revisaron las definiciones institucionales de cada competencia. Se descubrió que la empresa contaba con un diccionario genérico de sus competencias esenciales, pero no era lo suficientemente explícito para diferenciar las competencias y poder desarrollarlas. Por lo tanto, se investigó el significado de cada competencia de diferentes fuentes bibliográficas y se identificaron los pilares de cada una con el fin de desmenuzar la competencia y detectar comportamientos internos, actitudes externas y acciones que los empleados pudieran tener a la falta de una competencia. Esto sería el inicio para definir planes de desarrollo de cada competencia.

Finalizado lo anterior, se inició el análisis de los resultados anuales, tanto por departamento como a nivel empresa, y se identificaron cuáles competencias eran las fuertes y débiles en la organización.

Se investigaron varias fuentes de desarrollo para facultar al departamento de recursos humanos con el inicio de la definición de planes de desarrollo para los empleados.

## **IV. Análisis de resultados**

### **IV.1 Descripción del significado de las competencias**

Al inicio del proyecto, el gerente de recursos humanos planteó la necesidad de identificar los pilares de cada una de las competencias. Un pilar es un elemento que sirve para sostener estructuras. Sánchez, S.; (1993). Al identificarlos sería más sencillo enfocarse a desarrollar cada una de ellas. Además, era deseable identificar el tipo de comportamientos internos, actitudes y acciones de los empleados que carecían de ellas para enfocar el esfuerzo de formación al desarrollo de los planes de capacitación.

En conjunto con el personal de recursos humanos de la empresa se definieron las competencias y se desmenuzaron para identificar sus pilares. Lo anterior se basó en las definiciones institucionales de la empresa y fuentes bibliográficas como Lombardo (2000) y Spencer (1993).

Se describen a continuación las 12 competencias esenciales en estudio. Para cada una se incluye su definición institucional, pilares y los comportamientos, actitudes y acciones de personas que carecen estas características.

#### **IV.1.1 Adaptabilidad.**

*Definición:* Ajusta su personalidad a la alta presión, cambia rápidamente a las condiciones del negocio y ambientes inciertos del mismo. Tiene un entendimiento realista de sus fuerzas y debilidades. Es calmado y racional al enfrentar incertidumbre o ambigüedad. Guarda el control de sus propias emociones y comportamiento ante situaciones de alta tensión. Aprende de su experiencia personal.

De la definición anterior y las consultas bibliográficas se encontró que los pilares de la adaptabilidad son:

- Manejo del cambio organizacional.
- Resistencia al cambio.
- Manejo de estrés.
- Enfoque a resultados.

Los comportamientos, actitudes y acciones de una persona que carece de esta competencia son:

Comportamientos	Actitudes	Acciones
Incertidumbre.	Miedo.	Presión por resultados.
Bloqueo mental.	No escucha.	Estrés.
No soporta la presión.	Resistencia al cambio.	Evita las críticas.
Angustia.	Resistencia a volver a aprender.	Evita el riesgo.
Prefiere contar con la mayor cantidad de información y estructura..	Desorganizado.	No reconoce puntos de vista opuestos.
Le gusta el control.	Perfeccionista.	No cambia su comportamiento para adaptarse a las situaciones.
No conoce sus límites.		No puede solucionar bien los problemas que no están claros.

#### IV.1.2 Pensamiento analítico.

Definición: Identifica la causa raíz de los problemas, asegura información relevante e identifica posibles soluciones. Dimensiona las situaciones de forma rápida y efectiva, elabora las preguntas correctas para entender la situación. Busca información para analizar problemas, es un efectivo solucionador de problemas, analiza problemas de producto y proceso pensando en causas raíz, mantiene coherencia de información confusa y conflictiva, genera soluciones alternativas.

De la definición anterior y las consultas bibliográficas se encontró que los pilares del pensamiento analítico son:

- Analiza la causa raíz de los problemas.
- Metódico.
- Establecimiento de prioridades.
- Análisis de la información.

Los comportamientos, actitudes y acciones de una persona que carece de esta competencia son:

Comportamientos	Actitudes	Acciones
Práctico.	Desorganizado.	No analiza las situaciones.
No sintetiza.	No es asertivo.	No pide opiniones.
No dimensiona los problemas.	Desinteresado.	No establece prioridades.
Ve las cosas de forma superficial.	Impulsivo en la toma de decisiones.	No se anticipa a las cosas.
No es metódico.	Apaga fuegos.	No descompone los proyectos de trabajo en tareas.
Reactivo.	Se emociona.	No reconoce los resultados de sus acciones.
Confía demasiado en las soluciones del pasado.	Se impacienta y llega a conclusiones sin definir y analizar bien el problema.	No identifica la causa raíz de los problemas.

#### **IV.1.3 Innovación de negocio.**

*Definición:* Maneja los cambios y utiliza soluciones nuevas o únicas en las situaciones del negocio. Contribuye activamente a los esfuerzos de la mejora continua. Sugiere ideas nuevas e innovadoras para productos y procesos. Sugiere ideas alternativas cuando los enfoques estándar no funcionan. Desea asumir retos nuevos o difíciles.

Contribuye a encontrar nuevas formas de hacer las cosas con recursos limitados y restricciones de presión.

De la definición anterior y las consultas bibliográficas se encontró que los pilares de la innovación de negocio son:

- Agente de cambio.
- Mejora Continua.
- Creatividad.
- Adaptabilidad.

Los comportamientos, actitudes y acciones de una persona que carece de esta competencia son:

Comportamientos	Actitudes	Acciones
Precavido.	Pasivo.	No rompe paradigmas.
Atrapado en el pasado.	Conservador.	No tiene estrategia.
Prefiere lo seguro.	Aprensivo.	Evita el riesgo.
Forma limitada de pensar.	Le gusta trabajar de la manera tradicional.	Prefiere que otros propongan las ideas.
Demasiado cómodo.	Le gusta apegarse a las reglas.	Se molesta cuando le piden creatividad.
Es muy cuadrado en su forma de pensar.	No conecta con las ideas fuera de su propio campo.	Ejecuta y soluciona problemas con los mismos métodos.
Teme a los errores.	Se resiste al cambio.	

#### **IV.1.4 Juicio de negocio.**

Definición: Determina soluciones alternas a problemas, evalúa el resultado de las acciones y toma decisiones importantes en la empresa. Entiende los problemas grandes del negocio y el ambiente competitivo de los procesos y proyectos en los que trabaja. Entiende las implicaciones directas e indirectas de las decisiones del negocio. Toma

decisiones a tiempo. Entiende las implicaciones de sus propias decisiones en toda la cadena de suministro. Evalúa con precisión las implicaciones de los nuevos eventos o la información.

De la definición anterior y las consultas bibliográficas se encontró que los pilares de juicio de negocio son:

- Solución de problemas.
- Síntesis y análisis de la información.
- Pensamiento a Futuro.
- Asertivo.

Los comportamientos, actitudes y acciones de una persona que carece de esta competencia son:

<b>Comportamientos</b>	<b>Actitudes</b>	<b>Acciones</b>
No conoce la naturaleza de las organizaciones.	Falta de experiencia.	No controla.
No ve la dimensión de las cosas.	Impaciente.	No está al tanto de los proyectos a largo plazo.
No analiza o sintetiza la información.	Negociador débil.	No identifica oportunidades a futuro.
No piensa a futuro.	Desorganizado.	No es asertivo en la toma de decisiones.
Impaciente para aprender y no le importa la razón por la que funcionan las cosas en la organización.	Poca habilidad en cuanto a las relaciones interpersonales.	No resuelve problemas porque no tiene un juicio o no entiende.



#### IV.1.5 Habilidades de comunicación.

Definición: Expresa de forma efectiva sus ideas para establecerse como líder con credibilidad y de impacto. Comunica un claro entendimiento de los problemas y mantiene informado al equipo del estatus del mismo. Comunica las ideas de forma confidencial. Envía mensajes al personal de forma enérgica, con entusiasmo y convicción. Usa argumentos atractivos y persuasivos. Atiende los problemas de los clientes de importancia. Mantiene a los demás informados. Esta comprometido a compartir sus conocimientos con la gente.

De la definición anterior y las consultas bibliográficas se encontró que los pilares de las habilidades de comunicación son:

- Liderazgo.
- Buen orador.
- Empático.
- Asertivo.

Los comportamientos, actitudes y acciones de una persona que carece de esta competencia son:

Comportamientos	Actitudes	Acciones
Inseguridad.	Utiliza el método equivocado de informar.	No comparte sus conocimientos.
Introverso.	Serio.	No convive con la gente.
No está motivado.	Indiferente.	Solo tiene relaciones o pláticas de trabajo.
No siente la necesidad de comunicarse.	No sabe presentar la información.	No inicia conversaciones.
Imprudente.	Pasivo.	No es asertivo.
No es empático.	Pasa por desapercibido.	No sabe negociar.
No es líder.	No es confiable.	No sabe hacer presentaciones

		efectivas.
No es persuasivo.	No es enérgico o atractivo al hablar.	Informa a algunos mejor que a otros.
No cree que sea necesario.	Transmite poca información.	
Le es difícil expresar sus ideas.	Informa demasiado tarde.	

#### **IV.1.6 Enfoque al cliente.**

*Definición:* Defiende las acciones para superar las necesidades actuales y futuras de los clientes internos y externos. Muestra empatía con los clientes- escucha y entiende completamente las necesidades de los clientes. Hace un balance para cumplir las necesidades de los clientes y agregar valor a la empresa. Se anticipa a las necesidades de los clientes y responde rápido a los mismos. Se pone en los zapatos del cliente al tomar decisiones. Esta comprometido a satisfacer al cliente con productos y servicios de calidad.

De la definición anterior y las consultas bibliográficas se encontró que los pilares de las enfoque al cliente son:

- Buen negociador.
- Empatía.
- Juicio de negocio.
- Pensamiento a futuro.

Los comportamientos, actitudes y acciones de una persona que carece de esta competencia son:

Comportamientos	Actitudes	Acciones
Poca habilidad para escuchar atentamente.	Arrogante.	Se concentra en las operaciones internas.
Tímido.	Se pone a la defensiva.	Le molesta el trato con los clientes.
Individualista.	No tiene empuje.	Mala distribución del tiempo.
Impaciente.	Desinteresado.	No le interesa el cliente.
Egocéntrico.	Grosero.	Contesta mal.
Intolerante.	Pasivo.	Se ciega con los problemas del cliente.

#### IV.1.7 Desarrollo de talento.

*Definición:* Alcanza ventaja competitiva y fomenta un ambiente de aprendizaje tomando la responsabilidad para identificar y desarrollar a la gente. Apoya activamente a otros miembros de la organización; se entusiasma con el éxito de los otros miembros del equipo. Contribuye activamente a ayudar a los nuevos empleados a aprender su nuevo puesto y a la empresa. Comparte activamente su experiencia y conocimiento con los demás; desea ser un maestro para los demás. Está comprometido a desarrollar su propio talento; está ávido de aprender.

De la definición anterior y las consultas bibliográficas se encontró que los pilares del desarrollo de talento son:

- Búsqueda de talento diferenciado.
- Coaching.
- Habilidades de comunicación.
- Pensamiento a futuro.

- Empatía.

Los comportamientos, actitudes y acciones de una persona que carece de esta competencia son:

Comportamientos	Actitudes	Acciones
Miedo al reemplazo.	Es arrogante o soberbio.	No asigna trabajos arriesgados.
No tiene aspiraciones a un mejor puesto.	Competitivo, no da crédito a terceros.	Selecciona gente de bajo perfil que no representa amenaza.
No le interesa el futuro de su gente.	No expone a su gente.	No da retroalimentación.
No cree que la gente verdaderamente mejore.	Es poco influyente.	No comparte información importante
No le pagan para contribuir al desarrollo de los demás.	No promueve el desarrollo.	
No sabe como contribuir a la mejora de los demás.	Egoísmo.	
Flojera.	Ve la capacitación como un gasto.	
No tiene carta de reemplazo.		

#### IV.1.8 Enfoque a resultados

*Definición:* Orienta sus actividades al beneficio de la empresa con precisión. Contribuye activamente a medir el rendimiento de su equipo versus sus metas. Prioriza su trabajo en función de las metas del equipo o la empresa. Toma la iniciativa y se presiona para alcanzar la excelencia. Esta comprometido con la constancia y el seguimiento, y es enérgico en el desempeño de sus actividades. Contribuye a la creación de una atmósfera de excelente desempeño en el equipo de trabajo.

De la definición anterior y las consultas bibliográficas se encontró que los pilares del enfoque a resultados son:

- Proactivo.
- Administración de proyectos.
- Administración del tiempo.

Los comportamientos, actitudes y acciones de una persona que carece de esta competencia son:

Comportamientos	Actitudes	Acciones
No tiene sentido de urgencia.	Desorganizado.	No produce resultados de forma constante.
No sabe como vencer los obstáculos que se le presentan.	Temeroso.	Finaliza sus tareas tarde.
Está agotado.	Desinteresado.	Pierde tiempo y hace mal uso de los recursos.
Tiene miedo al fracaso, al regaño, no aceptación etc.	Siempre sin tiempo, corriendo.	Deja todo para el último momento.
No es audaz.	Confundido.	No tiene planes de acción para llegar al objetivo.
No es innovador.	Reactivo.	No prioriza.
No es perfeccionista.	Inexperto.	No sabe controlar su tiempo.

#### **IV.1.9 Pensamiento a futuro.**

*Definición:* Desarrolla planes para anticiparse en las demandas a corto y largo plazo del equipo. Usa un plan lógico y sistemático para completar las tareas de sus proyectos. Desglosa los proyectos en tareas y los maneja en una escala de tiempo. Usa los recursos de forma efectiva para completar los proyectos a tiempo. Identifica y maneja los posibles obstáculos que pudieran evitar un retraso o incumpliendo en sus proyectos.

De la definición anterior y las consultas bibliográficas se encontró que los pilares del pensamiento a futuro son:

- Planeación.
- Administración de proyectos.
- Saber delegar.
- Administración del tiempo.
- Manejo del estrés.

Los comportamientos, actitudes y acciones de una persona que carece de esta competencia son:

Comportamientos	Actitudes	Acciones
Incertidumbre.	Resistencia.	No planifica.
Indeciso.	Desorganizado.	Lo deja todo para el último momento.
Evasivo.	Persona reactiva.	Se enfoca a lo que sabe.
Atado al pasado.	Ve al piso.	Mal manejo de recursos.
Conformista.	No ve la dimensión de las Cosas.	Presión por resultados, estrés.
Angustias.	Indiferencia.	Posterga y delega tareas.
Necesidad por la simplicidad.	Distribución del tiempo; simplemente no tiene tiempo para ello.	No planea, hace solo cosas operativas.
Sentido de urgencia.	Impaciente.	Pierde noción del tiempo.
Miedo.		No tiene estrategia.

#### IV.1.10 Escuchar.

*Definición:* Motiva a los demás a establecer el diálogo. Escucha de forma activa. Está comprometido a entender las ideas de los demás. Es un receptor empático; escucha

lo que los demás dicen y entiende su lenguaje corporal. Revisa el entendimiento mutuo; basa sus comentarios en ideas que ha escuchado de terceros.

De la definición anterior y las consultas bibliográficas se encontró que los pilares de escuchar son:

- Empatía.
- Motivación.
- Habilidades de comunicación

Los comportamientos, actitudes y acciones de una persona que carece de esta competencia son:

<b>Comportamientos</b>	<b>Actitudes</b>	<b>Acciones</b>
Miedo a que le digan sus defectos.	No muestra interés.	No pone atención.
Inseguridad.	Indiferente.	Interrumpe.
No percibe el lenguaje corporal de otros.	Imprudencia.	Habla de más.
Miedo a que le den más trabajo.	Falta de concentración.	No escucha activamente.
Falta de humildad.	Es distraído.	No respeta a los demás.
No le interesa lo que otros piensen.	Estresado.	No sabe quedarse callado.
Miedo a no entender.	Negativo.	La primera respuesta siempre es no.
Sentimientos de superioridad.	Siempre está bien, no acepta errores.	Conflictos con el equipo.
Escucha lo que quiere.	Lleva siempre la contraria.	No tiene disponibilidad.
Insensible.	Arrogante.	
Impaciente.	Defensivo.	

#### IV.1.11 Liderazgo estratégico.

*Definición:* Transmite una visión clara a los demás de lo que la empresa necesita para asegurar su éxito en el futuro. Hace un esfuerzo en entender la visión estratégica de la organización. Busca entender como su trabajo encaja en las metas estratégicas del negocio. Muestra entusiasmo y buen deseo al cumplimiento de las metas estratégicas de la empresa; no es cínico o se da por vencido a cumplir las metas de la organización.

De la definición anterior y las consultas bibliográficas se encontró que los pilares del liderazgo estratégico son:

- Liderazgo.
- Habilidades de comunicación.
- Empatía.
- Orientado a Resultados.

Los comportamientos, actitudes y acciones de una persona que carece de esta competencia son:

Comportamientos	Actitudes	Acciones
No cree que se pueda conocer el futuro.	Siempre ocupado.	No pone atención.
No tiene suficientes conocimientos comerciales o de los acontecimientos mundiales.	Desinterés por su grupo, no sabe lo que pasa.	No tiene impacto en la empresa.
Le gusta la táctica instantánea.	Autocrático.	Interrumpe.
No le gusta la complejidad.	Da un mal ejemplo.	Habla de más.
No se encuentra cómodo especulando.	No está cuando lo necesitan.	No escucha activamente.
Falta de perspectiva.	Se arriesga poco.	No respeta opiniones.
Tímido.	Falta de experiencia.	Conflictos con el equipo.
No reconoce la estrategia de la organización.	No sabe comunicarse.	La primera respuesta siempre es no.



#### IV.1.12 Trabajo en equipo.

Definición: Crea un ambiente en el que la gente está involucrada, muestra un sentido de propiedad en el equipo. Respeta las diferencias individuales y utiliza la diversidad de pensamiento y contribuciones de todos. Expresa su opinión a cerca de los problemas del equipo abiertamente y con honestidad. Mantiene a la gente informada sobre los problemas que le afectan al equipo. Brinda ayuda y soporte a otros; actúa como un recurso para el equipo. Desea ser socio de todos los miembros del equipo para cumplir las metas de la empresa.

De la definición anterior y las consultas bibliográficas se encontró que los pilares del trabajo en equipo son:

- Empatía.
- Sentido de pertenencia.
- Respeto a la diversidad.
- Habilidades de comunicación.
- Coaching.
- Manejo de conflictos

Los comportamientos, actitudes y acciones de una persona que carece de esta competencia son:

Comportamientos	Actitudes	Acciones
Soberbia.	Rivalidad.	Interrumpe.
Inseguridad.	Pasivo.	No da crédito del trabajo al equipo.
Desconfianza.	No delega.	No comparte información que conoce.
Independiente.	Arrogante.	Causa conflictos.
Miedo a equivocarse, a no ser aceptado.	No participativo.	Hace todo el trabajo.

Cree que tiene la verdad absoluta.	Sarcástico.	No respeta a los demás.
No sabe como comunicarse.	Intolerante.	Reprime lo que piensa.
Egoísmo.	Se cierra a sus propias ideas.	No coopera, no se comunica.
Tímido.	Indiferencia.	No puede establecer una causa común.
Independiente.	No escucha.	No puede resolver el conflicto entre los subalternos.
Insensible.	Impaciente.	Defensivo ante las críticas.

#### **IV.2 Aplicación de la herramienta de evaluación del desempeño (HED)**

Actualmente la empresa utiliza un cuestionario con dos secciones llamado herramienta de evaluación del desempeño. La primera parte es para evaluar los resultados financieros del negocio y la segunda el desarrollo de las competencias de cada empleado.

Cada fin de año, el departamento de recursos humanos convoca una junta para comunicar el inicio de la evaluación del rendimiento a todos los empleados. Este proceso es muy importante para la organización ya que es la base para establecer los incrementos salariales del siguiente año.

El proceso inicia con la revisión de los resultados financieros y de desarrollo por cuenta de los empleados, es decir ellos se evalúan según sus resultados anuales. Posterior a esto, los empleados envían el documento electrónico a su jefe directo para su evaluación. El supervisor evalúa el desempeño de sus subordinados en las dos secciones y agrega sus comentarios en cada punto. En el caso de que el empleado tenga más de un jefe o algún conflicto con su actual supervisor, se solicita la evaluación de un calificador invitado.

Cuando están evaluadas las secciones del empleado, supervisor y calificador invitado (cuando aplique) se realiza una junta entre empleado y supervisor para revisar los resultados y llegar a un consenso a cerca del desempeño anual. Al final de la junta

ambas partes firman el documento para dejar evidencia que hubo retroalimentación personal, no necesariamente significa que ambos están de acuerdo con el resultado.

Cabe mencionar que en el área de las competencias, la escala de evaluación es del 0 al 4, donde el 0 es no aplica; 1 es competencia no demostrada; 2 es competencia más o menos demostrada; 3 es competencia totalmente demostrada y 4 es competencia demostrada a nivel experto.

Cuando el proceso de evaluación ha terminado, los supervisores entregan el documento al área de recursos humanos. Actualmente, este departamento lo que ha venido haciendo es revisar la calificación global de los resultados financieros y pasa el resultado al área de sueldos y compensaciones para asignar el incremento salarial. Para tales efectos, solo se está tomando en cuenta la sección de resultados financieros, no se toma en cuenta la parte del desarrollo de las competencias. Por otro lado, a lo largo de este periodo no se había analizado la situación actual de las competencias ya que al momento de iniciar este proyecto se encontró que los documentos no estaban organizados y un poco menos del 50% de los cuestionarios estaban incompletos o mal contestados.

Actualmente no se tienen planes de capacitación enfocados a desarrollar las competencias de los empleados y no se lleva seguimiento del progreso de los mismos.

Al encontrar estos hallazgos se habló con el gerente de recursos humanos y comentó que en este año se inicio la medición de la situación actual de la empresa. El objetivo es que en este año venidero se establecerán planes de desarrollo para las competencias más débiles y se reforzará la parte de capacitación y desarrollo, ya que hasta esta etapa del año no había una persona encargada para estas funciones.

### IV.3 Hallazgos en el llenado de la herramienta de evaluación del desempeño

Al analizar cada una de las encuestas se encontraron varios hallazgos en su llenado. A continuación se presenta el listado de las áreas de oportunidad para mejorar esta parte del modelo:

- No existe una forma estándar de llenar la herramienta.
- En el formato existe un área de comentarios (para empleado, supervisor y calificador invitado) sin embargo algunos los utilizan y otros no.
- El formato tiene escalas cualitativas que pueden transformarse en cuantitativas, y al hacer lo anterior se dificulta el procesamiento de los resultados. Es decir, 0 es no aplica; 1 es competencia no demostrada; 2 es competencia más o menos demostrada; 3 es competencia totalmente demostrada y 4 es competencia a nivel experto.
- Al utilizar la escala numérica, no se respetan las escalas establecidas. Hay empleados que utilizan puntuaciones decimales en la evaluación. (1.5 por ejemplo, que realmente no significa nada).
- Para obtener los resultados de la organización no se sabe como contabilizar los promedios en la gente que no contesto en ciertas competencias.
- Debido a que el cuestionario está en Word, los empleados le hacen modificaciones y algunas veces se altera el orden de las competencias.
- Algunos empleados califican con formatos y respuestas electrónicas y otros lo llenan a mano. En el último caso es difícil entender la letra de ciertos trabajadores.
- La parte final de la evaluación es para asentar las firmas de ambas partes para demostrar que se realizó la retroalimentación. Sin embargo, algunas veces solo firma una de las partes.
- La forma de almacenar y ordenar los cuestionarios propicia tener formatos mal grapados y trasapelados. Algunos cuestionarios están incompletos si se revisan en el orden actual, pero se pueden encontrar las partes restantes en el cuerpo de otras entrevistas.

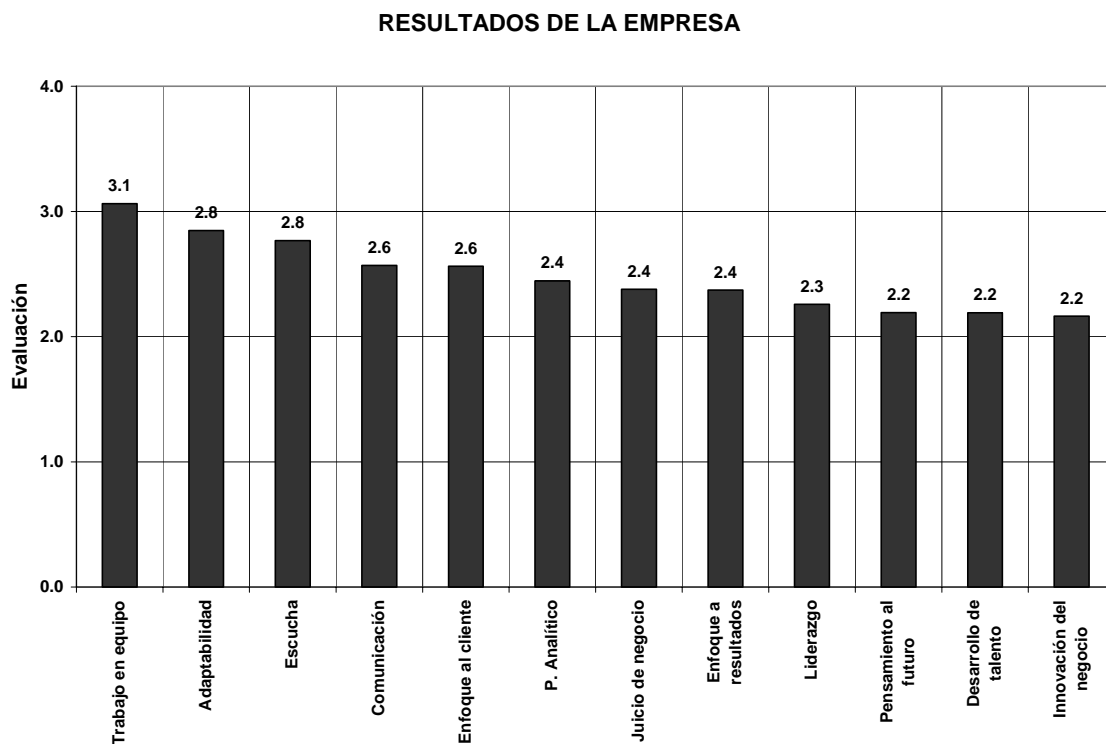
- Existen algunos formatos que están evaluados solo por los empleados y al final se encuentran las firmas de aceptación por parte de ambas partes.
- Existe más de un cuestionario para el mismo periodo y el mismo jefe por parte de los empleados. Sin embargo, el contenido y avance para cada uno es diferente.

#### IV.4 Resultados de la retroalimentación

La encuesta se aplicó el pasado mes de Noviembre del 2006. En ese tiempo la empresa contaba con 113 empleados que aplicaría para está evaluación. Al momento de revisar los resultados del estudio, sección de competencias, encontramos que 66 personas fueron las únicas que entregaron los formatos de evaluación de forma completa. Los resultados se condensaron de forma general y por departamento.

##### IV.4.1 Empresa

Los resultados de la operación en forma gráfica se muestran a continuación:

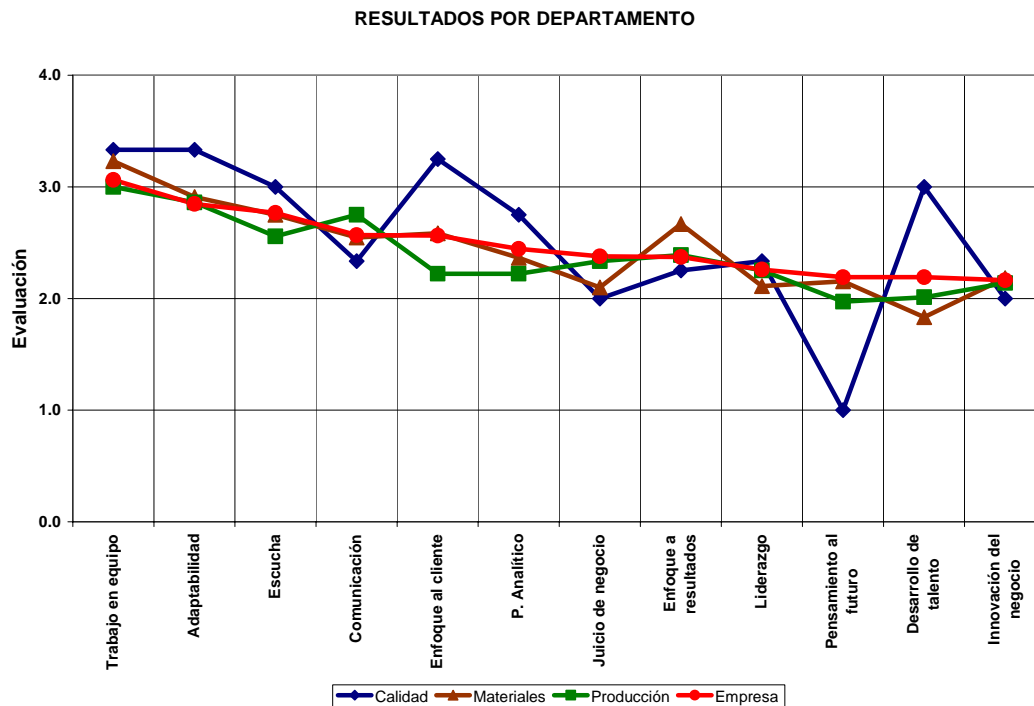


Las competencias que predominan en la organización son el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la escucha. Esto es congruente con lo percibido en el ambiente laboral ya que la empresa constantemente cambia durante el año (su producto es estacionario) por lo que la gente tiene que ser muy flexible. Por otro lado, en el transcurso del año pasado se impartió un diplomado a todos los empleados, de confianza y sindicalizados, sobre desarrollo humano. Esto explica porque las competencias de escucha y comunicación ocupan lugares altos en los resultados de las evaluaciones y que el trabajo en equipo sea la número 1.

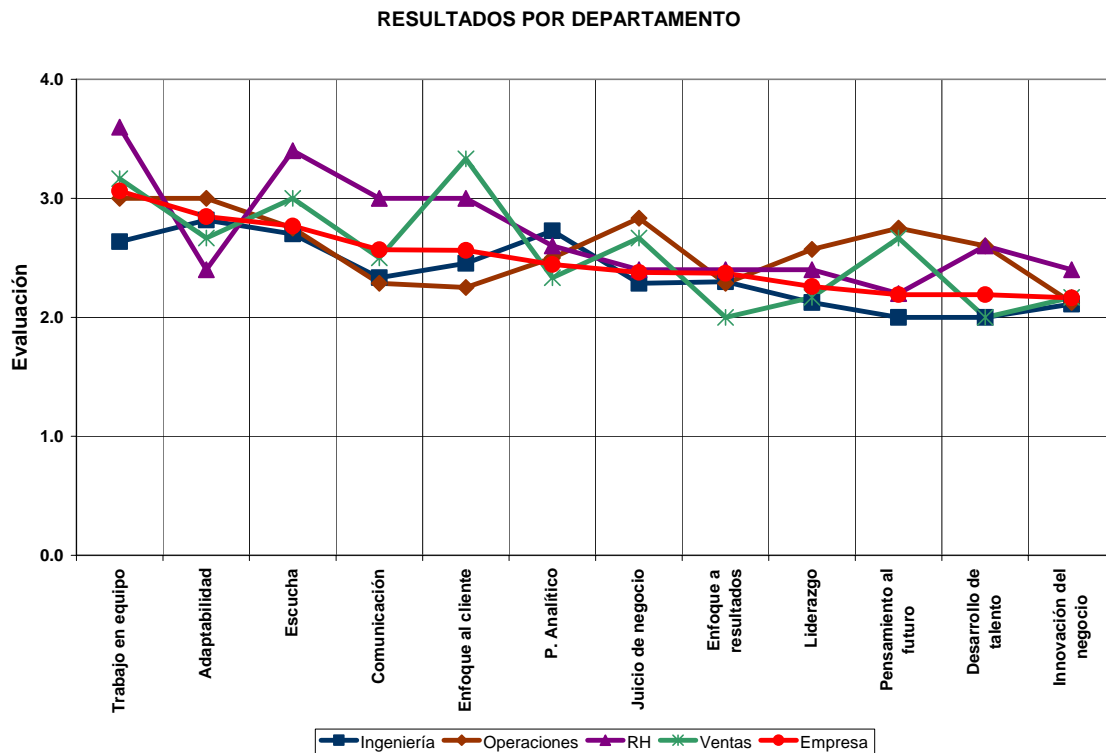
Para corroborar lo anterior se entrevistó al director general de la planta y se le pidió que seleccionara las 3 competencias que todos los empleados de la organización deberían desarrollar o tener. En orden de importancia comentó que todos los empleados de la organización deberían tener liderazgo, adaptabilidad y trabajo en equipo.

#### IV.4.2 Departamentos

Los resultados por departamento de forma gráfica se muestran a continuación:



En la primera gráfica podemos ver las brechas que hay entre el promedio de toda la empresa y departamentos como calidad, materiales y producción. Descarta que todos los departamentos trabajan en equipo y son flexibles. Las variaciones más fuertes están en el área de calidad ya que tienen alto enfoque al cliente y desarrollo de talento, sin embargo están débiles en su pensamiento a futuro. El área de materiales destaca sobre el resto en el enfoque a resultados. Por último, el departamento de producción destaca en comunicación pero están débiles en competencias que son importantes para el negocio como el enfoque al cliente y pensamiento a futuro.



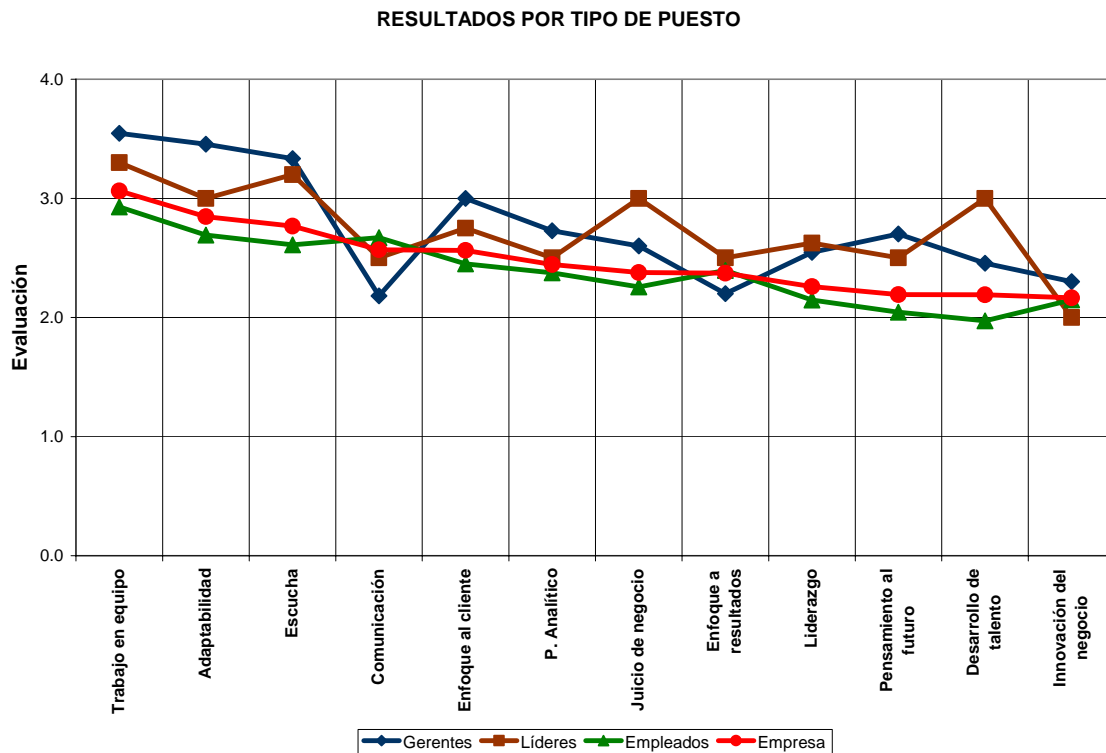
En la segunda gráfica podemos ver las brechas que hay entre el promedio de toda la empresa y departamentos como ingeniería, operaciones (que incluye a la gente de sistemas, finanzas, manufactura, planta, comercio internacional y dirección), recursos humanos y ventas. El área de ingeniería es el departamento más débil en el trabajo en equipo. La gente de operaciones destaca sobre las demás en el juicio de negocio, liderazgo y pensamiento a futuro aunque las calificaciones de las mismas no son del todo aceptables (recordemos que un 3 es cuando una competencia está totalmente

demostrada). El área de recursos humanos destaca en el trabajo en equipo, escucha y comunicación. Por otro lado, una competencia débil para este departamento es la adaptabilidad. Finalmente, el departamento de ventas destaca en el enfoque al cliente, como era deseado y en contraste está débil en el enfoque a resultados.

#### IV.4.3 Por tipo de puesto

Cuando se entrevistó al director general hizo varios comentarios respecto al perfil de competencias claves para cada tipo de puesto. De forma general, todos los empleados deberían tener las competencias de liderazgo estratégico, adaptabilidad y trabajo en equipo. Por otro lado, comentó que su staff gerencial debía tener desarrolladas las competencias de pensamiento analítico, juicio de negocios y enfoque a resultados.

Al final del análisis se hizo una gráfica comparativa de las competencias demostradas por el staff gerencial, los líderes de la empresa (equivalente a supervisores o superintendentes) y empleados en general. A continuación se muestran los resultados:





Destaca que los gerentes sean los empleados con mayor desarrollo en las competencias de trabajo en equipo, adaptabilidad, escucha, pensamiento analítico, pensamiento a futuro e innovación el negocio. Sin embargo, el departamento de recursos humanos debe generar planes de formación orientados a elevar las competencias de comunicación, enfoque a resultados, juicio de negocio, liderazgo y desarrollo de talento.

Es bueno ver que los ejecutivos en desarrollo están sobresaliendo en competencias como juicio de negocio, enfoque a resultados, liderazgo y desarrollo de talento. Recursos humanos debe preocuparse por desarrollar este talento para ocupar paulatinamente puestos gerenciales.

Finalmente, la comunicación es más acentuada en los empleados en general por arriba de los gerentes y líderes. Esta brecha debe mejorarse, sobre todo por la relación jefe – subordinado.

## IV.5 Propuestas para las estrategias de desarrollo

A continuación se presenta el resumen de los pilares. En cada columna se tienen las competencias, ordenadas de mayor a menor grado de madurez en la empresa. En las filas están los pilares y a qué competencia apoyan para su desarrollo.

Resultados empresa: 3.1 2.8 2.8 2.6 2.6 2.4 2.4 2.4 2.3 2.2 2.2 2.2												
Pilares	Trabajo en equipo	Adaptabilidad	Escucha	Comunicación	Enfoque al cliente	P. Analítico	Juicio de negocio	Enfoque a resultados	Liderazgo	Pensamiento al futuro	Desarrollo de talento	Innovación del negocio
Adaptabilidad.												x
Agente de cambio.												x
Creatividad.												x
Mejora Continua.												x
Búsqueda de talento diferenciado.											x	
Coaching.											x	
Empatía.	x		x	x	x				x		x	
Habilidades de comunicación			x	x					x		x	
Pensamiento a Futuro.					x		x				x	
Administración de proyectos.								x		x		
Administración del tiempo.								x		x		
Manejo de estrés.		x								x		
Planeación.										x		
Saber delegar.										x		
Liderazgo.				x					x			
Orientado a Resultados.									x			
Proactivo.								x				
Análisis de la información.						x	x					
Analiza la causa raíz de los problemas.						x	x					
Asertivo.				x			x					
Establecimiento de prioridades.						x						
Metódico.						x						
Buen negociador.					x							
Juicio de negocio.					x							
Motivación.			x									
Enfoque a resultados.		x										
Manejo del cambio organizacional.		x										
Resistencia al cambio.		x										
Respeto a la diversidad.	x											
Sentido de pertenencia.	x											

En total son 30 pilares los que son necesarios para desarrollar las competencias de la empresa. En el impulso estratégico de recursos humanos se podrían definir la elaboración de una biblioteca empresarial donde existen libros, revistas, enciclopedias y/o publicaciones relacionados con estos pilares. Es recomendable que el primer paso sea el tener acceso a este material para cualquier empleado. Después, lo más recomendable y que le ha dado resultado a la empresa, tendrían que contratar a consultores en desarrollo organizacional expertos en estos temas para impartir seminarios o diplomados de cada tema. Una historia de éxito es el diplomado en desarrollo humano que ya fue impartido a lo largo del año pasado y antepasado y que refleja en primeros lugares las competencias de trabajo en equipo, habilidades de comunicación y escuchar.

Cabe hacer notar que algunas instituciones a las que se podría acudir para dar soporte en el desarrollo son las universidades locales como la UDEM, EGADE, ITESM, UANL, etc. Por otro lado, existen consultorías que ya manejan temas de desarrollo de competencias como An Arbor University, Kepner-Tregoe, MDC Consultoría y Capacitación, Productivity, Franklin Covey, etc.

El método de casos de estudio es adecuado para desarrollar competencias de análisis y síntesis de información, pensamiento analítico y trabajo en equipo. Esto se desarrolla por lo general en todas las maestrías en administración del mercado.

## **V. Conclusiones y recomendaciones**

### **V. 1 Conclusiones**

La selección de personal a través de los años ha sido mediante pruebas tradicionales como las entrevistas de trabajo, los exámenes psicométricos, sin embargo estos no pueden predecir, con total certeza, el desempeño que tendrán los evaluados por estos métodos. Un complemento valioso es poder evaluar el desempeño mediante un modelo de competencias.

Existen dos tipos de competencias: las de umbral y las de diferenciación. Las de umbral son las características mínimas aceptables para un puesto de trabajo y son las que se tienen que cumplir para ser competente como habilidades técnicas. Por otro lado, las diferenciadoras son las que hacen sobresalir a los empleados sobre los demás y por ende les dan una ventaja competitiva en su desempeño.

Para desarrollar nuestras competencias necesitamos mayor auto-conocimiento. Necesitamos entender nuestros talentos y descubrir cuáles están más desarrollados que los otros. El utilizar estos últimos de base nos permitirá desarrollar nuestras otras competencias.

Competencias como la empatía, pensamiento estratégico y la innovación son talentos, no destrezas. Es decir, se nace con estos dones y no pueden ser desarrollados a nivel experto. La gente que carece de este tipo de talentos los puede desarrollar, pero no podrán llegar a grandes niveles.

El capital humano crea ventaja competitiva en las organizaciones. Es necesario que la estrategia de recursos humanos incentive el desarrollo de competencias para elevar el rendimiento de los empleados y por ende la rentabilidad del negocio.

La capacitación debe considerarse como inversión. Debe estar alineada a la estrategia de la empresa. Para que la capacitación sea más efectiva, es necesario integrar a los trabajadores para hacerlos responsables de su desarrollo.

La remuneración económica es necesaria para motivar a los empleados a dar más de lo mínimo necesario. Una tarea importante de recursos es encontrar un sistema de compensación en base al desarrollo de las competencias.

En la planificación de la formación es necesario tener claro la brecha que existe el nivel de competencias actuales entre los empleados versus el perfil de sus puestos. Es necesario definir los objetivos de capacitación aunado a los grupos de personas que se pretenden desarrollar y el contenido de cada capacitación.

Existen varios métodos para el diseño y la implementación de los programas de formación. Los seminarios, conferencias y cursos son métodos de formación que apoyan al desarrollo a largo plazo. Es conveniente complementar este tipo de capacitaciones con materiales audiovisuales para reforzar lo aprendido. El método de casos de estudio es adecuado para desarrollar competencias de análisis y síntesis de información, pensamiento analítico y trabajo en equipo. Los juegos de mesa se utilizan para desarrollar las habilidades para la toma de decisiones en los empleados. En los grupos de discusión se mejoran las actitudes de los participantes. Para desarrollar talento y otras competencias se utiliza la rotación de puestos de trabajo. Esto consiste en designar a un mentor y a un estudiante y encomendarles el desempeño de un puesto al que el estudiante no ha ocupado.

El autoaprendizaje es un método para promover el propio desarrollo de los empleados. Las herramientas utilizadas en este método incluyen CD, videos, libros, artículos, Internet y/o videoconferencias.

La evaluación de la formación es un tema ampliamente comentado por Kirkpatrick (2005). La acción formativa consta de 4 fases: reacción, aprendizaje,

comportamiento y resultados. En la etapa de reacción es recomendable aplicar una encuesta antes de la capacitación para revisar las expectativas de los asistentes. La etapa de aprendizaje es validada por lo general mediante una evaluación de conocimientos por medio de exámenes. En la etapa de comportamiento se aplica una encuesta post capacitación de conocimientos para revisar modificaciones de comportamiento en los empleados. Finalmente, la etapa de resultados es tarea del área de recursos humanos y consiste en desarrollar indicadores financieros, como el ROI de la capacitación, para justificar las inversiones en capital humanos y ver los beneficios en los estados de resultados.

## **V. 2 Recomendaciones**

Para gestionar y desarrollar las competencias dentro de la empresa se sugiere ejecutar un modelo de competencias que incluya las etapas de planeación, ejecución y evaluación.

En la etapa de planeación es muy importante desarrollar un diccionario de competencias; el presente trabajo incluye dicho material. Por otro lado, es necesario determinar el perfil de competencias de cada puesto de trabajo. Para hacer esto, se sugiere asignar esta actividad al área de capacitación y desarrollo de la planta para que sea haga equipo con todas las plantas hermanas de la empresa. Entre todas las plantas y cada gerente de área se debería definir el perfil de competencias por puesto.

En la etapa de ejecución, se deben analizar los resultados de los perfiles de cada puesto. Es necesario dividir las diferentes competencias entre los umbrales o técnicas y las distinguidoras o generales. Es necesario identificar las competencias poseídas por las personas que ocupan cada puesto respecto al perfil idóneo. Parte de este proyecto fue identificar qué competencias poseía cada empleado. Esta comparación entre el resultado de la fase de planeación y la de ejecución permitirá identificar proyectos de capacitación para el desarrollo de las competencias.

Es importante estandarizar la forma en que se llena la encuesta. Esto permitirá que los resultados independientes de cada empleado sean lo mayor objetivo posible para que la calificación de la organización refleje la realidad. Para mayores detalles consultar los hallazgos en el llenado de la herramienta de evaluación del desempeño del presente trabajo.

La remuneración monetaria es clave en un sistema de competencias. Esto motivará a los empleados a desarrollarse y a la par permitirá obtener mejores resultados en la empresa. Actualmente la empresa ya utiliza de base la herramienta para evaluar el desempeño; se sugiere integrar la parte de competencias para determinar los incrementos salariales. Esto podrá ser posible cuando el departamento de recursos humanos tenga los planes de desarrollo específicos para cada competencia.

En la etapa de evaluación, es necesario revisar los resultados de los procesos de formación para las competencias en desarrollo. Se deben de identificar indicadores financieros o productivos para justificar el proceso continuo de desarrollo. Esta actividad debiera ser liderada por recursos humanos y soportada por las áreas gerenciales.

Por otro lado, para evaluar el desempeño de competencias como la escucha y habilidades de comunicación se sugiere utilizar herramientas como las encuestas de 360°. Lo anterior eleva la confiabilidad de los resultados ya que considera todo el círculo de influencia de los empleados.

Los planes de desarrollo de competencias deben ser definidos como procesos y no sucesos. Es decir, no debemos esperar un cambio radical después de tomar un diplomado, curso o seminario ya que el cambiar comportamientos o actitudes toma cierto tiempo.

Existen cursos que ayudan a desarrollar varias competencias en el mismo proceso. Tal es el caso de cursos como desarrollo humano para líderes, desarrollo de habilidades gerenciales para líderes, coaching, etc.

## VI. Referencias

Baldwin, T.; Ford, J. (1998). *Transfer of training: a review and directions for future research*, Personnel Psychology, vol. 41 (1), 63-105.

Block, P. (1994). *Consultoría sin fisuras*, Buenos Aires: Gránica Vergara.

Buckingham, M. & Clifton, D. O. (2001). *Ahora, descubra sus fortalezas*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Danhke, G.L. (1989). *Investigación y comunicación*. México. McGraw-Hill.

De la Osa, J. C.; González, J. A. (1999). *Learning resources guide: otra vía para operativizar la gestión del conocimiento*. Capital Humano, no. 125, 58-66.

Fleishman, E.A.; Wetrogan, L.I.; Uhlman, C.E.; Marshall-Mies, J.C. (1995). *Development of prototype occupational information network content model*. Utah. Utah Department of Employment Security.

Gist, M.; Rosen, B.; Schwoerer, C. (1988). *The influence of training method and trainee age on the acquisition of computer skills*. Personnel Psychology, vol. 41 (2), 255-265.

Green, P.C. (1999). *Building robust competencies: linking human resource systems to organizational strategies*. San Francisco. Jossey-Bass.

Kirkpatrick, D. L.; Kirkpatrick, J. D. (2005). *Transferring learning to behavior*, San Francisco, CA: Berrerr-Koehler Publisher, Inc.

Lado, A. A.; Wilson, M.C. (1994). *Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective*, Academy of Management Review.



Lombardo, M. M. & Eichinger, R. W. (2000). *For your Improvement*.

USA: Lominger Limited, Inc.

Lucia, A.D.; Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: pinpointing critical success factors*. San Francisco. Jossey-Bass.

MacMillan, I.C.; Schuler, R.S. (1985) *Gaining a competitive edge through human resources*. Personnel.

Marrelli, A.F. (1999). *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias*. Cuadernos de mejora del rendimiento profesional, no. 2, 36-46.

Pérez Gorostegui, E; Rodrigo Moya, B. *Desarrollo y evaluación de recursos humanos*. Madrid. Pirámide.

Rodríguez, C. N. (2006). *Percepción de mujeres y hombres profesionistas con respecto al desempeño de la mujer como jefa*, Proyecto de Campo en Recursos Humanos, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas, Monterrey, N.L., México.

Sánchez, S.; (1993). *Diccionario Santillana del Español*. Editorial Santillana. Madrid.

Sastre, M. A. & Aguilar, E. M. (2003). *Dirección de recursos humanos*. Madrid. McGraw Hill.

Sepúlveda, Y. E. (2004). *Diagnóstico del grado de madurez de los coordinadores de operación de una empresa manufacturera en la que se trabaja con equipos de alto desempeño*. Proyecto de Campo en Recursos Humanos, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas, Monterrey, N.L., México.

Sherman, F.; Bohllander, G. Snell, S. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. International Thomson Editores, Madrid.

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*.  
Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Spencer, L.M.; McClelland, D.C.; Spencer, S.M. (1994). *Competency assessment methods. History and state of the art*. Boston. Hay-McBer Research Press.

Wright, P.C.; Geroy, G.D. (2001). *Changing the mindset: the training myth and the need ofr world-class performance*, International Journal of Human Resource Management, vol. 12 (4), 586-600.