

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL ÁREA
DE CONSULTORÍA ESPECIALIZADA PARA EL CARGO LIDER DE
PROYECTO EN LA EMPRESA PENSEMOS SOLUCIONES DE INDUSTRIA S.A.**

YUDYSLENDY PRADA TRASLAVIÑA

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO

Postgrados Ciencias Administrativas, Especialización en Gerencia de Recursos

Humanos

Bogotá. D.C Diciembre

2012

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL ÁREA
DE CONSULTORÍA ESPECIALIZADA PARA EL CARGO LIDER DE
PROYECTO EN LA EMPRESA PENSEMOS SOLUCIONES DE INDUSTRIA S.A.**

YUDYSLENDY PRADA TRASLAVIÑA

Director:

Jaime Torres Duarte

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO

Postgrados Ciencias Administrativas, Especialización en Gerencia de Recursos

Humanos

Bogotá. D.C Diciembre

2012

TABLA DE CONTENIDO

1. Planteamiento del problema	7
2. Pregunta problema	10
3. Objetivo general	11
4. Objetivos específicos	12
5. Justificación	13
6. Análisis de viabilidad	17
6.1 Recursos físicos y humanos	18
7. Referente Teórico	20
7.1 Las Competencias	20
7.2 Surgimiento de las competencias	21
7.3 Definición de las competencias.....	31
7.4 Características de las Competencias	32
7.5 Elementos de las competencias	37
7.6 Clasificación de las competencias	40
7.7 Listado de competencias	42
7.8 Diccionario de competencias	44
7.9 Clusters de Competencias	46
8. Características de la empresa objeto de estudio	56
8.1 Proyectos y planificación estratégica	57

8.2 Fundamentos para la dirección de proyectos	58
8.3 Características del ciclo de vida del proyecto	59
8.4 Procesos de la Dirección de Proyectos para un Proyecto	60
8.5 Interacciones comunes entre procesos de la dirección de proyectos	63
9. Tipo de estudio y diseño.....	65
10. Metodología	69
11. Etapas del diseño	70
12. Resultados	72
12.2 Análisis de puestos de trabajo y elaboración de perfiles de competencia.....	74
12.3 Identificación de competencias organizacionales y niveles	80
12.4 Definición del perfil de competencias requerido.	92
12.5 Elaborar el plan de mejoramiento por competencias para el cargo de Líder de proyecto en consultoría especializada	103
13. Conclusiones	111
14. Recomendaciones	112
15. Bibliografía	113

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cronograma	18
Tabla 2 Diccionario de Competencias	45
Tabla 3 Entrevista por competencias.	73
Tabla 4 Competencias	94

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo Iceberg	36
Figura 2 Componentes del profesional Talentoso	38

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE CONSULTORÍA ESPECIALIZADA PARA EL CARGO LIDER DE PROYECTO EN LA EMPRESA PENSEMOS SOLUCIONES DE INDUSTRIA S.A.

1. Planteamiento del problema

Pensempos Soluciones de Industria S.A. (en adelante Pensempos SI) es una empresa que a través de su trayectoria se ha especializado en la consultoría y desarrollo de software para la industria del petróleo y del gas, puesto que en dichas industrias es muy importante llevar a cabo cambios constantes y técnicas de innovación, no solo en sus procedimientos, sino también en su personal, ya que se requiere que todos en la organización estén siempre actualizados y sean conscientes de la importancia que representa la innovación para la consecución y cumplimiento de los objetivos organizacionales, y por ende el crecimiento personal de sus trabajadores.

Actualmente, la empresa se encuentra desarrollando dos estrategias de crecimiento, por un lado, la primera estrategia se está realizando por medio de la implementación de una nueva Unidad de Negocio en Consultoría con la vertical SAP de Oil & Gas, complementada con la capacitación de sus trabajadores y colaboradores en temas relacionados con otras áreas de SAP, tales como: costos, finanzas, compras, entre otras; por otro lado, la segunda estrategia corresponde al fortalecimiento de la Unidad de Negocio de la Fábrica de Software, para lo cual se está trabajando en un producto único, que permite el

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

desarrollo ágil de aplicaciones en los productos y servicios que disponga la organización para sus clientes.

Teniendo en cuenta lo anterior, se detecta que en Pensemos SI, no existe un Modelo de Gestión por Competencias, lo cual le dificulta la asignación de cargos o roles, especialmente para los roles de líderes, disminuyendo la productividad y eficiencia en el desarrollo de los proyectos; se ve claramente que la definición de actividades se asigna teniendo en cuenta más la experiencia y el conocimiento de lo técnico, que lo concerniente a la estandarización de las habilidades y destrezas requeridas en cada uno de los procesos.

Pensemos SI, es consciente que en la actualidad y en un futuro no lejano, la administración del Talento Humano, es y será tal vez uno de los retos más importantes que tiene cualquier administrador para la optimización de los recursos y la búsqueda de una organización rentable y productiva, a través del cumplimiento de una acertada planeación estratégica.

Uno de los principales aspectos que marcan la diferencia en una empresa, es la manera como administran su Talento Humano, puesto que en el mundo podemos encontrar miles de organizaciones que han implementado sus propios modelos y técnicas para llevar a cabo procesos eficientes de reclutamiento, selección, desarrollo y capacitación, entre otros, lo que permite tener una sinergia óptima entre los objetivos de la empresa y los de sus trabajadores.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Es por ello, que en el desarrollo de este proyecto, se planteará un modelo de Gestión por Competencias, que le permita a la empresa definir claramente el perfil con el que cuentan los líderes de proyecto que laboran en el área de Consultoría Especializada, y a su vez organizar los procesos de Gestión del Talento Humano, encaminados a estructurar una empresa más competitiva y sólida en el mercado.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

2.Pregunta problema

¿Por qué es importante diseñar un Modelo de Gestión por Competencias para el Área de Consultoría Especializada en Pensemos SI, y cuales beneficios puede traer si se implementa?

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

3.Objetivo general

Diseñar un Modelo de Gestión por Competencias para el área Consultoría Especializada Pensemos SI.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

4. Objetivos específicos

- Sensibilizar a los líderes de proyecto, respecto a la importancia de contar con un Modelo de Gestión de Competencias para el cargo Líder de Proyecto del área Consultoría Especializada.
- Analizar los actuales puestos de trabajo, con el fin de elaborar un perfil de competencias para el cargo Líder de Proyecto del área Consultoría Especializada.
- Identificar las competencias organizacionales y cada uno de sus niveles.
- Definir el perfil de competencias adecuado para que la empresa Pensemos SI, pueda mantener la base de la Gestión por Competencias.

5. Justificación

Actualmente, se puede evidenciar que la Gestión del Talento Humano ha tenido grandes progresos, especialmente el Modelo de Gestión por Competencias, el cual ha tomado bastante fuerza en la administración de las organizaciones; ya que la aplicación de dichas competencias se abarcan todos los niveles de la empresa, percibiéndola como un todo, desde el punto de vista particular de cada empleado hasta el impacto en los procesos de selección, capacitación, evaluación y remuneración.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que la Gestión por Competencias es una herramienta indispensable para el desarrollo del Talento Humano y la generación de ventajas competitivas, en términos de productividad organizacional; es por ello que para Pensemos SI, el diseño de un Modelo de Gestión por Competencias, es de vital importancia, puesto que le permitiría competir de una forma más eficiente en el mercado, con empleados y directivos identificados con la misión y con los planes estratégicos de cada área funcional, realizando un aporte más significativo al logro de la visión organizacional.

Pensemos SI se dedica a la consultoría especializada en el diseño y fabricación de software que facilite soluciones en los procesos industriales de las organizaciones, su principal compromiso está encaminado hacia el cumplimiento de los requisitos de funcionalidad y rendimiento acordados con sus clientes, con el fin de obtener completa

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

satisfacción en el servicio prestado, de tal forma que se elabore un software que supere las expectativas, que esté acorde con la normatividad de los sistemas de gestión de calidad y con la planeación estratégica de la empresa cliente.

Con la elaboración del presente proyecto, se busca identificar las habilidades, conocimientos, destrezas, técnicas, actitudes e intereses que cada empleado debe poseer en el área productiva de Pensemoss SI, puesto que es una empresa sensibilizada y abierta al cambio, consciente de sus debilidades y en búsqueda del mejoramiento continuo en sus procesos, que se encuentra en constante monitoreo de su entorno, investigando y desarrollando tecnología informática que ofrezca las soluciones más adecuadas a las necesidades actuales y futuras de sus clientes. Cabe resaltar que el Talento Humano es el principal motor de una organización, y por ende su principal fortaleza, debido a esto, se debe prestar bastante atención en la vinculación, entrenamiento, motivación y bienestar de personas competentes, responsables, abiertas al cambio, comprometida con el trabajo en equipo y el aprendizaje organizacional.

Se puede evidenciar que en Pensemoss SI, el Área de Consultoría Especializada se encuentra conformada en su mayoría por Ingenieros de Sistemas, entonces, al establecer un Modelo de Gestión por Competencias para esta área, se fortalecerá la formación de líderes responsables, que permitan oportunidades de desarrollo y adquisición de nuevas competencias, agregando cada día nuevos desafíos bajo parámetros de buen desempeño de una labor específica.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Teniendo en cuenta lo anterior, el diseño de un Modelo de Gestión por Competencias en Pensemos SI, aporta innumerables ventajas organizacionales, tales como: la posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo y sus áreas funcionales, la identificación de puntos débiles en la gestión, que permitiría intervenciones más rápidas y de mejora, por tanto, se pueden obtener resultados medibles y cuantificables, que evitarían perder tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo, que muchas veces no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

Para Pensemos SI se diseñarán competencias ligadas a los conocimientos y habilidades, relacionadas y soportadas en la formación y entrenamiento del personal, la orientación hacia el cliente, la planificación y organización orientada a resultados y aquellas competencias ligadas a las actitudes de tenacidad, iniciativa y confianza en sí mismo; facilitando el entendimiento de qué es lo que la empresa necesita de su trabajo y la motivación hacia mejores y adecuados planes de carrera, promociones y planes salariales.

Concluimos la justificación con este texto de Prahalad y Hamel (1994):

“...resulta paradójico constatar que los mandos dirigentes dediquen tantos esfuerzos a los problemas planteados por el reparto de los recursos financieros y no lleven a cabo un proceso comparable que afecte a las cualidades individuales que constituyen las competencias clave de la empresa.”..... “en los años noventa los mandos dirigentes serán

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

juzgados por su aptitud para identificar, cultivar y explotar las competencias clave que hacen posible el crecimiento.”

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

6. Análisis de viabilidad

Dentro del proceso de modernización, Pensemos SI, ha participado en convocatorias lideradas por Bancoldex (Banco de Comercio Exterior), a través de Innpulsapyme y el SENA, (Servicio Nacional de Aprendizaje), con lo cual se ha visto beneficiada con estos recursos, que además de fortalecer el “core business” de su negocio le brinda aportes para capacitación de su personal, tales como los fondos para el desarrollo de un Modelo de Gestión por Competencias.

En Pensemos SI, la Gerencia es la encargada de la toma de decisiones en la organización, y está completamente sensibilizada y consiente de la importancia que tiene la identificación de las competencias de los roles de liderazgo en su área de Consultoría Especializada, por lo que se tendrán en cuenta los siguientes parámetros para el análisis de la viabilidad de este proyecto:

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Tabla 1 Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES				
ACTIVIDADES	SEMANAS			
Reunión de sensibilización con el gerente de área y líderes de proyecto acompañados de la gerencia.	0.5			
Realización de taller para validar la coherencia de la misión de la organización con las competencias propuestas	0.5			
Elaborar caracterizaciones descriptivas para los empleados del área de Consultoría Especializada.		2		
Identificar y describir las competencias conductuales, organizacionales, técnicas y las específicas por cargos.			2	
Estructurar el modelo de competencias en los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño del área productiva de Pensemos SI.				2
Identificar el impacto cualitativo que debería tener el modelo de gestión por competencias en la organización.				1

Fuente: La Autora

6.1 Recursos físicos y humanos

Pensemos SI tendrá a disposición de los consultores una sala de reuniones dotada con video beam, tablero, grabadoras y equipo de cómputo cuando sea requerido (previa programación), para llevar a cabo las entrevistas, talleres y reuniones que se necesiten para el desarrollo de este proyecto.

Para el desarrollo del proyecto se contará con la colaboración y participación del Gerente General, quien ya ha aprobado espacios propios para la planeación del cronograma, al igual que su participación en las actividades que requieran de su intervención previo acuerdo.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

El Coordinador de Calidad de Pensemos SI estará atento durante el desarrollo del proyecto, para asegurar la estandarización, formalización y sensibilización del proceso.

La Gerencia de Desarrollo y los Líderes como responsables del aseguramiento de los proyectos de software, participarán activamente en la definición de las competencias.

7. Referente Teórico

7.1 Las Competencias

Como primer acercamiento al estudio de las competencias, cabe decir que son múltiples y variadas las interpretaciones conceptuales sobre la temática a investigar, pero se puede decir que está sujeta a tres grandes dimensiones a considerar: La primera, las diferentes escuelas existentes con sus respectivos enfoques, ya sea funcionalista, conductista y constructivista, la segunda dimensión, está relacionada con los diferentes actores involucrados que la definen, es decir, a nivel de países, en cuanto a los órganos directivos encargados de sistemas nacionales de competencias, y en cuanto a las instituciones dedicadas a la formación y capacitación acerca del diseño de sus programas curriculares; y la tercera, a nivel de empresas, acerca de la gestión de su capital humano, sin embargo, un concepto generalmente aceptado según la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) sobre el término “competencia”, la define como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

7.2 Surgimiento de las competencias

El término competencias tiene sus orígenes en el año 1949 con el profesor T Parsons, sobre un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas; a partir de este momento, continuaron los estudios de diversos autores a nivel mundial, quienes expusieron sus diferentes modelos que permitían analizar las competencias laborales de acuerdo al enfoque que se requiera para el aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y las responsabilidades de la organización, dichos modelos se pueden mezclar sin que uno afecte al otro, pero la idea es poderlos complementar de acuerdo a lo que requiera cada organización.

Martha Alles fue otra precursora de la gestión por competencias, siendo ella quien introdujo esta disciplina en Argentina, su argumento se enfoca en que dicho modelo permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, y a su vez facilita el desarrollo profesional de las personas, ya que en la medida en que cada organización tenga su estrategia, también tendrá sus propias competencias.

Para Leonard Mertens (1996), “el sistema de competencia laboral está compuesto por varios elementos que a su vez constituyen subsistemas dentro del sistema global, con sus propias dinámicas internas (autorreferenciales). Esto significa que ante la pregunta: ¿qué es el sistema de competencia laboral?, la repregunta es: ¿a qué dimensión de la competencia se está refiriendo; capacitación por competencias, certificación de

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

competencias, normas de competencias, o metodologías de identificación y construcción de competencias?’’.¹

En la actualidad, se evidencia que si las compañías desean tener éxito deben preocuparse por trabajar con personas que posean las características que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos que se ha planteado la organización, y del mismo modo el sistema de competencia laboral a nivel de empresas, también está compuesto por varios elementos tales como: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar, que a su vez constituyen subsistemas (políticas o procesos de recursos humanos por competencias) dentro del sistema global (sistema de gestión por competencias), con sus propias dinámicas internas de gestión o estilos de dirección.

A continuación se presentará un análisis histórico de las competencias, el cual está compuesto de los siguientes aspectos a saber: Surgimiento de las competencias con base a la autoría, surgimiento de las competencias a nivel de países, y surgimiento de las competencias a nivel de empresas:

Se reconoce como uno de los precursores en el estudio de las competencias a David McClellan, catedrático de psicología en la Universidad de Harvard. McClellan, quien analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla el “enfoque de competencia” a nivel de empresas, a través de la aplicación del “enfoque conductista”; sin

¹MERTENS, Leonard (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, p. 59 <<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/index.htm>> [consulta: 07 octubre 2005]

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

embargo, en la literatura investigada se hace referencia en algunos trabajos anteriores a los de este autor, los cuales son útiles de señalar para una mejor comprensión sobre el origen del término en cuestión.

Posteriormente, McClellan (1960), “propone una nueva variable para entender el concepto de motivación, que sería: *Performance* vs. *Quality*, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos), y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos) ”.

Siguiendo esta perspectiva, McClellan “plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logra determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores gestores, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes, con el propósito de que éstas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos”.

La aplicación práctica de esta teoría la realizó McClellan (1964) en la India, “donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas, y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras que potenciaban el desarrollo de sus negocios, y en consecuencia, de su localidad de residencia”. Por tal motivo, “los estudios de este tipo se extendieron en el mundo laboral. Muchos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

universal en torno a qué formación debía poseer una persona, y que fuese además adecuada para desempeñar con éxito un determinado puesto, aún no estaba resuelta”.

Continuando con sus investigaciones, McClellan (1973), “demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos, no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia, el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral”.

Durante estas investigaciones McClellan encuentra que, “para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las de aquellos que son solamente promedio”; debido a esto, “las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento laboral”.

Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es Richard Boyatzis (1981), “quién analizó profundamente en una de sus investigaciones, las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para aquello la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos”, esto es La Entrevista de Eventos Conductuales, más conocida por sus siglas como BEI (BehavioralEvent Interview). En dicho estudio se concluye que,

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

“...existen una serie de características personales que debieran poseer de manera general los gestores, pero que existen también algunas que solo poseen otras personas que desarrollan de una manera excelente sus responsabilidades” lo cual se debe tener muy en cuenta en el desarrollo de este proyecto.

Para concluir con el surgimiento de las competencias a nivel de autoría, podríamos decir que, “el inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial – las competencias – pero no es hasta la década del 70 que se posiciona con fuerza en los EE.UU., siendo uno de sus principales voceros David McClellan(1973), quién postuló que era preciso buscar otras variables – las competencias – que pudieran predecir cierto grado de éxito, o al menos, ser menos desviado”.²

“Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales sobre el término “competencia”. Sin embargo, una buena categorización de éstas que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques”,³ a saber:

- El primero, denominado “funcionalista” concibe la competencia como la capacidad de ejecutar tareas;
- El segundo, denominado “conductista” la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades), y

²ARTIDIELLO, Ileana y CONRADO, Roxana. (2005) Competencias: un nuevo reto (I). [en línea] La Habana, (s.e.), p. 3 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 27 agosto 2005]

³VARGAS, Fernando. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, p. 9 <<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>> [consulta: 01 julio 2005]

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

- El tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores.

Adicionalmente, cabe señalar que, “la definición de competencia cambia entre países, desde considerar aquellas de comportamiento hasta aquellas de aspecto técnico, sin embargo, las empresas con más experiencia en el tema adoptan un enfoque integral para la resolución de una situación de trabajo.”⁴

Por lo expresado, se presentan a continuación algunas definiciones sobre el término “competencia” desde la perspectiva de algunos expertos, además de considerar su categorización:

Spencer y Spencer (1993) consideran que es una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio. Este es uno de los motivos por los cuales la Gestión de Recursos Humanos ha sufrido también considerables cambios, caracterizados fundamentalmente en el cambio de la concepción de personal, ya que se deja de ver al Talento Humano como un recurso más, pasando a ser el elemento esencial en las organizaciones; esto obliga a su vez, a replantear que la Gestión de Recursos Humanos evolucione, ya que actualmente está enfrascada en nuevos retos, siendo la Gestión por Competencias uno de ellos, convirtiéndose para las organizaciones, en una vía capaz de

⁴FUNDACION CHILE / CONSEJO MINERO. (2001). Informe final de visita técnica de experiencias internacionales: España, Francia e Inglaterra. [en línea] Santiago, FDI-CORFO / BID-FOMIN, p. 6
<http://www.competencialaboral.cl/website.asp?id_domain=1055838&page=1065268> [consulta: 01 julio 2005]

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas, elevando el grado de excelencia en las competencias de cada uno de los individuos que forman parte de las organizaciones.

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad". Este modelo obliga a las empresas a realizar previamente un análisis en la cultura organizacional, en los valores, en la estrategia, en los estilos de liderazgo, entre otros factores, los cuales le permiten a la entidad comenzar a definir las unas competencias, y a partir de las mismas, ir desglosándolas hasta llegar a las competencias que debe poseer el trabajador en el rol que desempeña.

Según Mertens (2000), la Competencia Laboral es la "aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer."

Según el CONOCER (México) es la "capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo."

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Miranda, Martín (2003): “De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia funciones más o menos permanentes, especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente”.⁵

La anterior definición concibe la competencia centrada en la capacidad de ejecutar tareas, más que centrada en los atributos personales, ya que considera ésta, como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral, funciones y tareas plenamente identificadas, cabe agregar que esta definición estaría relacionada mas al “enfoque funcionalista”.

Kochansky, Jim (1998): “Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral”.

La anterior definición concibe la competencia centrada en los atributos de la persona, lo cual es muy utilizado en los procesos de Gestión de Recursos Humanos por

⁵VARGAS, Fernando. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT. p. 11 <<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/comp/lab/xxx/esp/index.htm>> [consulta: 01 julio 2005]

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Competencias, que permiten lograr un desempeño superior en un trabajo o situación concreta (originado inicialmente en las investigaciones de David McClellan (1973)), asimismo, se puede decir que esta definición estaría correspondiendo a un “enfoque conductista”.

Gonzzi, Andrew (et alt.) (1996): “Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos, conocimientos, actitudes, valores y habilidades, y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas”.⁶

La anterior definición concibe la competencia desde una perspectiva integrada u holística, “en la medida que integra y relaciona atributos y tareas, lo cual permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente, además de considerar el contexto y la cultura del lugar de trabajo, permitiendo así incorporar la ética y los valores como elementos de un desempeño competente”. Igualmente, cabe señalar que el enfoque integrado u holístico de la competencia, “está en correspondencia a la teoría de sistemas, esto significa que, el holismo es equivalente a sinergia; la característica del sistema que se resume en su capacidad para lograr en conjunto, un efecto mayor al que lograría cada una de las partes actuando aisladamente”.⁷

⁶GONZCI, A. y ATHANASOU, J. (2003) Definiciones de competencias. En: VALLE, I. Sobre competencias laborales. [en línea] La Habana, (s.e.). p. 3 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 01 julio 2005]

⁷VARGAS, F.; CASANOVA, F.; MONTANARO, L.(2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT,. p. 28 <<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/>> [consulta: 01 septiembre 2005]

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Recapitulando, se podría señalar que al conceptualizar el término “competencia”, se puede apreciar que las diferentes definiciones y categorizaciones atienden a necesidades distintas según el actor a intervenir en la utilización del “enfoque de competencia”, ya sea a nivel de países y/o a nivel empresas; esto significa que, en términos simples, su conceptualización va a depender en primer lugar de las necesidades de los distintos usuarios que deseen implantar dicho enfoque.

A nivel empresas “una vertiente de aplicación de las competencias para gestionar su capital humano, con el fin de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Concibiéndose así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional”. Las experiencias conocidas acerca de la implantación a nivel de empresas de sistemas de gestión por competencias, “...se basan en aplicaciones del “enfoque conductista”, según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores, convirtiéndose en el referente del mejor desempeño”.

Continuando con el tema, cabe decir que los resultados obtenidos por las investigaciones de Lyle Spencer y Signe Spencer (1993), pretendían resumir en su libro “*Competence at work, models for superior performance*”⁸, 20 años de experiencia del método de evaluación de competencias de McBer/McClellan, entre otros aspectos

⁸SPENCER, Lyle y SPENCER, Signe. (1993) *Competence at work, models for superior performance*. New York, John Wiley & Sons.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

relevantes, igualmente, se puede decir que ambos autores son reconocidos en la actualidad dentro de los principales exponentes en el tema de las competencias.

Por lo expresado, a partir de esta definición y sus elementos clave, se sustentará la base de desarrollo de esta investigación:

7.3 Definición de las competencias

“La competencia es una característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta”⁹. Así, para Spencer y Spencer a través de esta definición, se puede advertir que la competencia es una Característica fundamental la cual se refiere a que la competencia es una parte importante de la personalidad de las personas, y que se puede predecir su comportamiento en varias situaciones y tareas; además, implica una Relación causal: Significa que una competencia causa o predice el comportamiento y el rendimiento, y también está basada en criterios, lo cual significa que las competencias realmente predicen lo que se hace bien o mal, medido en forma de criterios o estándares.

⁹ SPENCER, Lyle y SPENCER, (Mayo de 2003) Signe.Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior. [en línea] citado por: Diputación Barcelona, Papers de Formació Municipal., número 57, p. 3 <<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>> [consulta: 15 julio 2005]

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

7.4 Características de las Competencias

Las competencias son entonces, “las características fundamentales de las personas, pues indican la manera de comportarse o pensar que tiene lugar en varias situaciones y que perdura durante un período razonable de tiempo”.

Asimismo, Spencer y Spencer determinan cinco tipos de características de las competencias, las cuales se describirán a continuación comenzando por aquellas más difíciles de detectar, desarrollar y evaluar, a saber:

Motivaciones. “Lo que una persona piensa o desea y lo que la impele a la acción. Las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas”. Un ejemplo de esto es que las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

“La explicación de los términos clave de esta definición debería ayudarnos a clarificar y resumir lo que los psicólogos han aprendido acerca de la motivación humana. De esta manera, básicamente un motivo puede darse cuando se piensa acerca de un objetivo con frecuencia, es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales”¹⁰. Por lo expresado, a continuación describiremos sucintamente la teoría de la

¹⁰ ALLES, Martha.(2004) Introducción a la gestión por competencias. En su: Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5ª ed. Buenos Aires, Granica, . p. 53.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

motivación humana según David McClellan (1987), quién señala que, “son tres los sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano”:

Los logros como motivación. “históricamente, la primera en ser intensamente investigada fue la motivación por el logro. A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que podría haber sido mejor denominado el motivo eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor”.

“De esta manera, las personas con alta “orientación al logro” prefieren actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase. Ocurre que no son atraídas y por lo tanto no trabajan más duro por situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, en trabajos muy fáciles o muy difíciles. Las personas con alta “orientación al logro” prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo”. Un buen ejemplo de este tipo de motivación estaría representado por los gerentes exitosos.

El poder como motivación. “Se ha demostrado con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alta “orientación al poder”. Además, altos niveles de este tipo desmotivación, están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación”. Un buen ejemplo de este tipo de motivación estaría representado por los políticos.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

La pertenencia como motivación. “Se sabe menos de esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros. Sin embargo, no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación”. Un buen ejemplo de este tipo de motivación estaría representado en el amor hacia la pareja, que conlleva a constituir una familia, o también, la necesidad de ser aceptado como miembro activo del grupo de trabajo al cual se pertenece.

Rasgos de personalidad. “Son las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones”¹¹. Un ejemplo de características físicas, son los pilotos de combate, ya que poseen como competencias físicas, el tiempo de reacción y buena vista. Otro ejemplo de respuestas a determinadas situaciones o informaciones, sería los gerentes exitosos, puesto que poseen como competencias el autocontrol y la iniciativa, las cuales son respuestas consistentes a situaciones más complejas.

Autocomprensión. “Son las actitudes de una persona, sus valores o la imagen que tiene de ella misma”.

Conocimiento. “Información que una persona posee sobre un área de contenido específico”. Un ejemplo de esto es el conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

¹¹ SPENCER, Lyle y SPENCER, Signe. (Mayo 2003). Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior. [en línea] citado por: Diputació Barcelona, Papers de Formació Municipal, número 57, p.4 <<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>> [consulta: 15 julio 2005]

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Adicionalmente, cabe señalar que, “al considerar una definición más actual que la anterior, se tendría que incluir como elemento del conocimiento su puesta en acción. En este sentido, Thomas Davenport y Lawrence Prusak (1998) señalan que, el conocimiento es una mezcla de experiencias, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción”¹².

Habilidades. “La habilidad que se posee para desarrollar una tarea mental o física”¹³. Un ejemplo de la capacidad física, es cuando un dentista arregla una caries sin dañar el nervio, y respecto a la habilidad mental, la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

“El conocimiento y las habilidades generalmente son visibles y relativamente superficiales a las personas (entiéndase *superficial*, por su relativa facilidad de identificarlos). En cambio, las motivaciones, los rasgos de personalidad y el autocomprensión son aspectos más ocultos, profundos y centrales de las personas. El conocimiento y las habilidades son más fáciles de desarrollar. La formación es el sistema más efectivo de asegurar dichas habilidades. Los aspectos más centrales de la personalidad son más difíciles de evaluar y de desarrollar, pero más efectivos de seleccionar”.

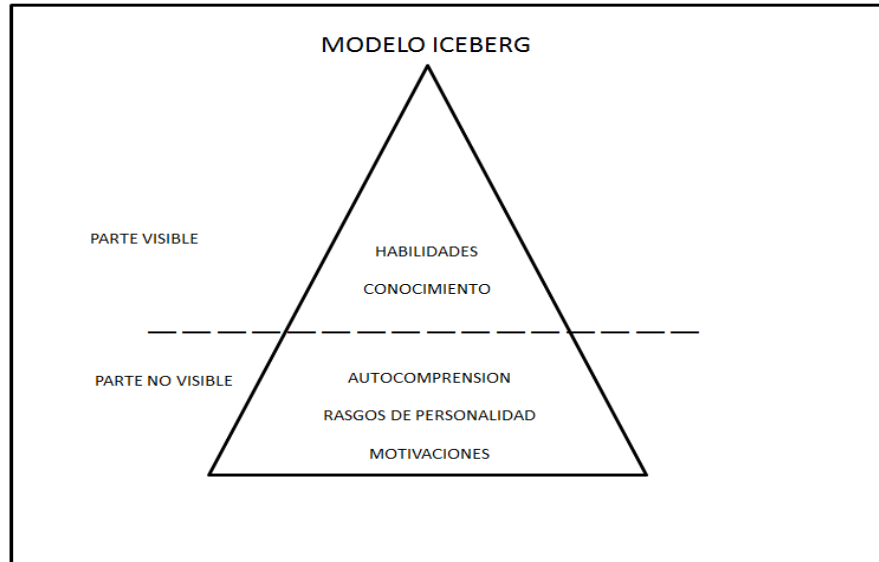
¹²ZAMORA, Ricardo. La gestión por competencias. [en línea] Barcelona, Training Games, s.a., p. 2 <http://www.traininggames.com/es/base_conceptual/articulos.htm> [consulta: 15 julio 2005]

¹³SPENCER, Lyle y SPENCER, (Mayo 2003). Signe.Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior. [en línea] citado por: Diputació Barcelona, Papers de Formació Municipal, número 57, p.4 <<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>> [consulta: 15 julio 2005]

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Asimismo, Spencer y Spencer, “introducen *El Modelo del Iceberg*, donde se puede apreciar gráficamente la división de las competencias en dos grandes grupos”¹⁴, a saber:

Figura 1 Modelo Iceberg



Fuente: ALLES, Martha. (2004) Clasificación de competencias. En su: Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5ª ed. Buenos Aires, Granica, p. 62.

Concluyendo, cabe señalar que las características o competencias tienen un cierto orden o jerarquía, a saber: “motivaciones y rasgos de personalidad se mueven en el nivel de la subconsciencia; la autoconsciencia está en el nivel de la consciencia, mientras que habilidades, en el nivel de comportamiento. El conocimiento tiene un impacto profundo en cada una de las competencias”.

¹⁴ ALLES, Martha. (2004) Clasificación de competencias. En su: Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5ª ed. Buenos Aires, Granica, p. 62.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

7.5 Elementos de las competencias

“Una competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, “competente” para realizar un trabajo o una actividad y sea exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas, si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es competente.

Es lo que Charles Lawshe y Michael Balma (1966) planteaban hace muchos años como¹⁵ la potencialidad para aprender a realizar un trabajo (*capacidades*), la capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo (*acción*), y la disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés (*compromiso*).

Así mismo, cabe señalar que “estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa cómo hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo”.

Siguiendo esta perspectiva, citaremos a Pilar Jericó (2001), quién por medio de su obra: “*Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo*”¹⁶; señala que lo expresado anteriormente, en la actualidad se le denomina *Talento*; de esta manera,

¹⁵LAWSHE, Charles y BALMA, Michael. Principles of personnel testing. New York, McGraw – Hill, 1966. Citado por: RODRIGUEZ, Nelson. Selección efectiva de personal basada en competencias. [en línea] Caracas, PsicoConsult C.A., 1999. p. 3 <<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/index.htm>> [consulta: 02 septiembre 2005]

¹⁶JERICO, Pilar.(2001). Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo. Madrid, Prentice Hall, 2001.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

siguiendo a Jericó, “un determinado profesional será considerado talentoso, siempre y cuando presente la conjunción de los siguientes tres componentes”¹⁷, a saber:

Figura 2 Componentes del profesional Talentoso



Fuente: JERICO, Pilar.(2001). Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo. Madrid, Prentice Hall, 2001.

- En primer lugar, **capacidades**, es decir conocimientos y “*competencias*” que le permitan lograr los resultados
- En segundo lugar, **compromiso**, ya sea con el proyecto o con su empresa, y por último, y
- La **acción**. No sólo hay que saber y querer hacer, sino también llevarlo a cabo y en el tiempo que se requiere.

¹⁷JERICO, Pilar. (2001) La gestión del talento. [en línea] Madrid, EVALUA RH. pp. 3-4 <http://www.evaluarh.com/articulos_evaluarh.htm> [consulta: 11 diciembre 2005]

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Vistas estas premisas básicas sobre lo que es ser *competente* y sobre lo que es ser *talentoso*, entre otros aspectos clave para la organización, a continuación se describirán los elementos que estructuran las competencias.

Siguiendo a Guy Le Boterf (1996), “la competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar”¹⁸.

- *El saber actuar*. “Es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el manejo adecuado de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades”.

- *El querer actuar*. “Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto”.

- *El poder actuar*. “En muchas ocasiones, la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las

¹⁸ LE BOTERF, G. El modelo de competencias. En: FERNANDEZ I. (et al.). Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas. [en línea] Santiago, PROSEL Consultores, 2002. pp. 15-16 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 02 septiembre 2005]

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

condiciones del contexto, así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones”.

7.6 Clasificación de las competencias

Leonard Mertens (1997), quién pertenece a la escuela de pensamiento funcionalista, clasifica las competencias de la siguiente manera,¹⁹ a saber:

- *Competencias genéricas*: “Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción.
- *Competencias específicas*: “Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.
- *Competencias básicas*: “Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo.

Pablo Cardona y M^a N. Chinchilla (1999), quienes pertenecen a la escuela de pensamiento conductista, clasifican las competencias de la siguiente manera,²⁰ a saber:

¹⁹ MERTENS, L. (2003). Competencias clave y tipologías: Mertens. En: QUEZADA, H. Competencias laborales: evolución y tipologías. [en línea] Lima, Q+M Consultores Asociados. pp. 3-4 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 16 septiembre 2005]

²⁰ CARDONA, P. y CHINCHILLA, M^a N. (2003). Tipos de competencias. En: VALLE, Isel. Sobre competencias laborales. [en línea] La Habana, (s.e.). p. 5 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 16 septiembre 2005]

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Competencias técnicas o de puesto: “Son aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta”.

Competencias directivas o genéricas: “Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas según los autores, aunque se consideran genéricas, y una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva”.

Competencias directivas estratégicas: “Son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas”.

Competencias directivas intratéticas: “Son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el modelo referido, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan: la comunicación, la empatía, la delegación, el *coaching* y el trabajo en equipo”.

Asimismo, Cardona y Chinchilla (id.), “a los dos tipos de competencias anteriores, le agregan unas competencias directivas, que según estos, son de carácter propiamente empresariales a las que denominan de *eficacia personal*”, a saber:

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

- *Pro-actividad*: iniciativa y autonomía personal;
- *Autogobierno*: gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina, concentración y autocontrol, y
- *Desarrollo personal*: auto-crítica, auto-conocimiento y cambio personal.

“Estas competencias miden la capacidad de auto-dirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias *estratégicas* e *intratégicas*”.

7.7 Listado de competencias

Como se ha mencionado, el número de competencias existentes puede ser muy amplio, por este motivo, resulta útil preguntarse ¿Cuántas competencias existen y qué son?, a continuación se presentan algunas listas de competencias desde la perspectiva de algunos exponentes, tales como:

Levy – Leboyer (1996), “presenta seis diferentes listas” en las que se destacan dos de ellas, a saber: “las competencias universales para los cuadros superiores (diseñadas para los niveles ejecutivos); y las denominadas supracompetencias o competencias genéricas (diseñadas para los mandos medios) ”.²¹

²¹ ALLES, Martha. (2004). Clasificación de competencias. En su: Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5ª ed. Buenos Aires, Granica, 2004. pp. 64-65.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Ansorena Cao (1996), “incluye cincuenta competencias conductuales”.²²

Woodruffe (1993), “plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas”.

Spencer & Spencer (1993), “presentan un diccionario que incluye veinte competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas competencias únicas”.

Barnhart (1996), “incluye treinta y siete competencias básicas en siete categorías.

Boyatzis (1981), “incluye veintiuna competencias genéricas, ordenadas en cinco agrupaciones o *clusters*, de las cuales siete son catalogadas como mínimas y doce son las competencias efectivas; de igual forma, Spencer & Spencer señala al respecto que, “a partir de las observaciones de Boyatzis se puede deducir que existen veintiún competencias básicas que permiten explicar entre el 80% y el 98% de los comportamientos observados en cada modelo de competencia”.²³

En general, se puede resumir que, “en todas estas listas hay competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que siendo

²²RODRIGUEZ, Nelson. (1999). Selección efectiva de personal (---). [en línea] Caracas, PsicoConsult C.A. p. 3 <<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/index.htm>> [consulta: 23 septiembre 2005]

²³SPENCER, Lyle y SPENCER,(Mayo 2003) Signe.Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior. [en línea] citado por: Diputació Barcelona, Papers de Formació Municipal, número 57, p. 7 <<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>> [consulta: 07 octubre 2005]

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

similares, reciben nombres diferentes, e igualmente algunas competencias son agrupadas de maneras diferentes.

7.8 Diccionario de competencias

Antes de presentar el diccionario de competencias, citaremos a la analista Katherine Adams (1996), quién permite aclarar el origen de tal controvertido diccionario, a saber: “se estima que durante veinte años, más de cien investigadores han producido un total de 286 modelos genéricos, dos terceras partes son norteamericanos, y el resto se extendió sobre veinte países. Cada modelo tenía entre tres y seis agrupaciones o *clusters* con dos a cinco competencias por agrupación, con tres a seis indicadores de comportamiento, que demuestran la competencia en el puesto. De este total de modelos se hizo un análisis comparativo y resultaron 21 competencias, con 360 indicadores que fueron plasmados en un diccionario de comportamientos para una gestión efectiva.”²⁴

Por lo expresado, se puede deducir que el diccionario de competencias de Spencer & Spencer (1993) es en parte, el resultado de un análisis comparativo entre una treintena de investigadores que contribuyeron en su conjunto a las ciencias de índole factual cultural.

²⁴ADAMS, Katherine. (2002). Análisis conductista como base de la competencia laboral. En: MERTENS, L. Las competencias laborales. [en línea] Barcelona, Diputació Barcelona, Papers de Formació Municipal, general, número 86, p. 14 <<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>> [consulta: 21 octubre 2005]

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

A continuación “se presenta el diccionario de competencias, desde la perspectiva de Spencer & Spencer (1993). En la figura se agrupan las competencias en conglomerados o clusters, es decir, categorías que muestran relativa homogeneidad”²⁵.

Tabla 2 Diccionario de Competencias

EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
CLUSTERS	COMPETENCIAS
1. Acción y obtención de resultados	1. Orientación y obtención de resultados. 2. Preocupación por el orden, la calidad y la precisión. 3. Iniciativa. 4. Búsqueda de Información.
2. Ayuda y servicio a las personas	5. Comprensión interpersonal. 6. Orientación al Cliente.
3. Impacto e influencia	7. Impacto e influencia. 8. Conciencia organizacional. 9. Construir relaciones.
4. Gestión	10. Desarrollo de las personas. 11. Actitud de dirección: ser asertivo y uso del poder posicional. 12. Trabajo en equipo y cooperación.

²⁵ SPENCER, Lyle y SPENCER, (Mayo 2003).Signe.Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior. [en línea] citado por: Diputación Barcelona, Papers de Formació Municipal, , número 57, pp. 7-8 <<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>> [consulta: 28 octubre 2005]

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

	13. Liderazgo del equipo.
5. Cognitivo	14. Pensamiento analítico. 15. Pensamiento conceptual. 16. Experto en aspectos técnicos, profesionales y de gestión.
6. Efectividad personal	17. Autocontrol. 18. Autoconfianza. 19. Flexibilidad. 20. Compromiso Organizacional.
	21. Otras competencias.

Fuente: Lyle Spencer y Signe Spencer

7.9 Clusters de Competencias

“Las competencias se han reunido en *clusters* según sus propósitos fundamentales extraídos del análisis y de los comportamientos sociales”.

A continuación, se describe cada conglomerado:

Cluster acción y obtención de resultados “La esencia de este cluster es la orientación hacia la acción, dirigida más al cumplimiento de las tareas que a atender a las

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

personas. El cluster está formado por cuatro competencias'', de acuerdo a como se evidencia en la figura anterior.

Cluster de ayuda y servicio a las personas: "Este cluster, engloba aquellas competencias que intentan comprender las necesidades e intereses de los demás (comprensión interpersonal) y del trabajo para satisfacerlas (orientación de servicio al cliente). Ello implica una gran necesidad de poder y de afiliación, más que otros clusters. Aunque la competencia de comprensión interpersonal puede funcionar independientemente, se encuentra en la base de la orientación de servicio al cliente. La competencia de comprensión interpersonal también puede utilizarse en los clusters de impacto y de gestión. El cluster está formado por dos competencias''.

Cluster de impacto e influencia: "Este cluster, reúne las competencias que tienen que ver con los esfuerzos que se pueden hacer para influir en los demás; se ha calificado como necesidad de poder. La motivación necesita el poder que tiene una influencia positiva en el comportamiento y está mediatizada por la idea de lo que es bueno para la organización o para los demás. Los estudios experimentales no ponen de manifiesto que las personas utilicen el poder para favorecer su estatus personal, prestigio o ganancias aprovechándose de los demás o de la organización. En todas las competencias, las intenciones y las acciones que son positivas son socializadas, es decir, sirven para generar un bien o, por lo menos no perjudicar. El cluster está formado por tres competencias'', de acuerdo a lo evidenciado en la figura anterior.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Cluster gerencial: ‘‘Las competencias gerenciales propiamente son un subgrupo de las competencias de impacto y de influencia. Expresan la intenci3n de provocar un cierto efecto concreto. Esas intenciones concretas son: desarrollo de los dem3s, liderar a otras personas, mejorar el trabajo en equipo y el trabajo cooperativo. El cluster est3 formado por cuatro competencias’’.

Cluster cognitivo: ‘‘Las competencias cognitivas son como la versi3n intelectual de las competencias de iniciativa; el trabajo individual para entender una situaci3n, tarea, problema, oportunidad o cuerpo de conocimientos. Al igual que la iniciativa, normalmente est3 relacionada con la orientaci3n a la tarea o al logro, pero tambi3n se puede utilizar para apoyar las competencias de impacto y gesti3n’’.

‘‘Las competencias del tipo pensamiento anal3tico y conceptual miden la inteligencia pr3ctica o aplicada: el grado en que una persona no acepta una situaci3n cr3tica o problema tal como la han definido otras personas, y c3mo procura construir su propia comprensi3n. Un prerrequisito para esta competencia son la observaci3n y la b3squeda de informaci3n’’.

‘‘Las escalas de estas competencias no miden el nivel de inteligencia b3sica de las personas, sino la tendencia individual de aplicar la inteligencia en situaciones normales de trabajo o aportar valor a3adido a su rendimiento en el trabajo. El cluster est3 formado por tres competencias’’.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Cluster de eficacia personal: “Las competencias de este cluster más que un tipo de intenciones comparten características comunes. Todas reflejan algunos aspectos de la madurez personal en relación a los demás y al trabajo. Estas competencias controlan la efectividad del rendimiento individual cuando éste se halla en una situación ambiental de presiones y dificultades. Apoyan la efectividad de las demás competencias respecto a los aspectos ambientales. El cluster está formado por cuatro competencias”.

En último lugar, cabe señalar que, “sin constituir una agrupación específica existe un último grupo de competencias formado por un conjunto de competencias no genéricas, si no propias de situaciones de gestión particulares”. Estas competencias se denominan “otras competencias”, las cuales están reunidas en tres categorías y que en su totalidad suman trece competencias.

Para aplicar el modelo de Gestión por Competencias, las organizaciones deben identificar esas cualidades y plasmarlas en un diccionario de competencias organizacional el cual será de vital utilidad en el desarrollo de perfiles propios para cada puesto de trabajo; por lo tanto, las competencias que sean consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, no tendrán que ser necesariamente las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras organizaciones, por esta razón, la aplicación del modelo se debe efectuar caso a caso, a través de la identificación de personas que ya han demostrado por medio de los comportamientos que poseen las “competencias” requeridas, identificando qué características poseen esas personas, que genera que su

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

desempeño resalte del resto de sus pares y por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la organización.

- Según Boyatzis (1982) incluye otras habilidades como Saber Estar haciendo referencia a las habilidades y destrezas y Querer Hacer que se basa en la motivación de cada individuo.

Definición de Competencias Laborales de la OIT-CINTERFOR: Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Por su parte, la Norma Internacional ISO 9000 en “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario” resume: “Competencia como habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes”.

Existe un innumerable catálogo de competencias clasificadas según sus autores por diferentes criterios; ya que bajo nombres distintos pueden reconocerse idénticas competencias, y bajo términos afines distinguirse las mismas, por ello, no basta su estudio meramente nominal para su comprensión, es necesario un posterior análisis más detallado para entender bien de qué se habla.

- Levy y Leboyer (1999) presenta seis diferentes listas.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

- (Ansorena 1996) incluye 50 Competencias conductuales.
- (Woodruffe1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas.
- Hay McBer en su Diccionario de Competencias Spencer y Spencer (1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas.
- (Morales O 2008 cito Barnhart1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías.
- (Alles, 2002) nos presenta la definición de 160 competencias cardinales y específicas.

En todas esas listas existen Competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que siendo similares, reciben nombre diferentes, mientras que podemos encontrar competencias que son únicas y específicas y que identifican la labor de una organización en particular.

Los contenidos implicados en una competencia son los estrictos contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Saber: Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

Saber Hacer: Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.

Saber Ser: Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

Saber estar: Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

Querer Hacer: Motivación. La persona debe querer llevar a cabo los conocimientos.

Existen algunos modelos de competencias como el Modelo Funcional, conductista y constructivista, de los cuales se presentan su característica para diagnosticar el que se aplicará en Pensemos SI.

Modelo Funcional: Orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor; este Modelo proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y nueva Zelanda. En este mismo, las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; así mismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Modelo Conductual: Que se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado, este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años, y las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria.

El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio; los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

Modelo constructivista o interactivo: Donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción; reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Este Modelo de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

aspectos funcionales, pero con énfasis en los conductual es el más difícil y complejo de implementar.

Para pensemos SI, debido al tipo de actividad que desarrolla y al grado de liderazgo que deben tener los gerentes de proyecto, se aplicará el modelo conductual que está más enfocado a destacar habilidades y capacidades de liderazgo, sin embargo se complementará con un diseño también para competencias propias del cargo, funcionales y transversales a Recursos Humanos.

Para las empresas productivas en este caso de software, la gestión por competencias muestra la posibilidad de reforzar la gestión de los recursos humanos, obrando de manera más precisa y eficiente en el desarrollo y entrega de productos, en Pensemos SI, los ingenieros que laboran en el Área Consultoría Especializada, son competentes a nivel técnico pero carecen de habilidades como el liderazgo.

Las competencias conductuales se focalizan en obtener desempeños superiores y la capacidad de mantener una comunicación adecuada con los subordinados, superiores y en el caso de Pensemos SI con el cliente, quien al final es quién aprueba o rechaza los productos que se desarrollan, el líder debe tener la capacidad de sustentar el producto y esto le implica además de conocimientos técnicos y un alto grado de responsabilidad para garantizar el adecuado funcionamiento.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Las empresas de software se han destacado por los crecientes cambios que deben asumir en corto tiempo por los avances tecnológicos, llevar a cabo la aplicación de un Modelo de Gestión por Competencias, en este caso el conductual le permitirá a Pensemos SI ser más competitiva, tener mejor imagen de las personas que trabajan en la organización, ser más competitivos en el mercado, y adicionalmente, que con la certificación CMMi de calidad internacional que recibió, evitar que el Talento Humano no esté acorde al crecimiento de una empresa cuya visión es ser de clase mundial.

8. Características de la empresa objeto de estudio

A continuación describiremos algunas de las características más relevantes de Pensemos SI (J.C.Ochoa de Vega, comunicación personal, 20 de Septiembre de 2012).

Intangibilidad: Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (Como si sucede con los con los bienes o productos físicos).

Inseparabilidad: Los bienes se producen, se venden y luego se consumen, en cambio los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo; es decir su producción y consumo son actividades inseparables, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de los servicios, tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado.

Heterogeneidad: Variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes; es decir que cada servicio depende de quien los presta, cuando y donde, debido al factor humano, el cual participa en la producción y entrega.

Carácter perecedero: Imperturbabilidad, se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

8.1 Proyectos y planificación estratégica

A menudo los proyectos se utilizan como el medio para cumplir con el plan estratégico de una organización, por lo general, los proyectos se autorizan como resultado de una o más de las siguientes consideraciones estratégicas:

- Demanda del mercado (por ej., una compañía automotriz que autoriza un proyecto para construir más automóviles de bajo consumo, en respuesta a la escasez de combustible),
- Oportunidad estratégica/necesidad comercial (por ej., un centro de capacitación que autoriza un proyecto de creación de un curso nuevo, para aumentar sus ganancias)
- Solicitud de un cliente (por ej., una empresa eléctrica que autoriza un proyecto para construir una nueva subestación, a fin de abastecer un nuevo parque industrial).
- Adelantos tecnológicos (por ej., una compañía de productos electrónicos que autoriza un proyecto nuevo para desarrollar una computadora portátil más pequeña, más económica y más veloz, a partir de adelantos en materia de memorias de computadoras y tecnología electrónica), y
- Requisitos legales (por ej., un fabricante de productos químicos autoriza un proyecto para sentar las pautas, para la manipulación de un nuevo material tóxico).

Dentro de programas o portafolios, los proyectos resultan un medio para alcanzar las metas y los objetivos de la organización, a menudo en el contexto de un plan estratégico; si bien, dentro de un programa, un grupo de proyectos puede tener beneficios

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

específicos, estos proyectos también pueden contribuir a los beneficios del programa, a los objetivos del portafolio y al plan estratégico de la organización.

Las organizaciones gestionan los portafolios basándose en su plan estratégico, lo que puede dictar una jerarquía al portafolio, programa o proyectos implicados, uno de los objetivos de la gestión del portafolio consiste en maximizar el valor de éste, mediante un examen cuidadoso de sus componentes: los programas, proyectos y otros trabajos relacionados que lo constituyen. Los componentes cuya contribución a los objetivos estratégicos del portafolio es mínima y pueden ser excluidos, de esta manera, el plan estratégico de una organización se convierte en el principal factor que guía las inversiones en los proyectos; al mismo tiempo, los proyectos retroalimentan los programas y portafolios mediante informes de estado y solicitudes de cambio, que pueden ejercer un impacto sobre otros proyectos, programas o portafolios, se acumulan necesidades de proyectos, incluso de recursos, y se comunican nuevamente a nivel del portafolio, lo que marca a su vez la dirección para la planificación de la organización.

8.2 Fundamentos para la dirección de proyectos

La *Guía del PMBOK®* es la norma para dirigir la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo, en diversos tipos de industrias; esta norma describe los procesos, herramientas y técnicas de la dirección de proyectos utilizados para dirigir un proyecto con miras a un resultado exitoso.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

El ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación.

Un ciclo de vida puede documentarse con ayuda de una metodología, el ciclo de vida del proyecto puede ser determinado o conformado por los aspectos únicos de la organización, de la industria o de la tecnología empleada, mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final definidos, los entregables específicos y las actividades que se llevan a cabo entre éstos variarán ampliamente de acuerdo con el proyecto; el ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado.

8.3 Características del ciclo de vida del proyecto

Los proyectos varían en tamaño y complejidad, todos los proyectos, sin importar cuán pequeños o grandes, o cuán sencillos o complejos sean, pueden configurarse dentro de la siguiente estructura del ciclo de vida:

- Inicio
- Organización y preparación

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

- Ejecución del trabajo
- Cierre.

A menudo se hace referencia a esta estructura genérica del ciclo de vida durante las comunicaciones con la alta dirección u otras entidades menos familiarizadas con los detalles del proyecto, esta perspectiva general puede proporcionar un marco de referencia común para comparar proyectos, incluso si son de naturaleza diferente.

8.4 Procesos de la Dirección de Proyectos para un Proyecto

Un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido; cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que puedan aplicarse y por las salidas que se obtienen.

Los procesos del proyecto son ejecutados por el equipo del proyecto y generalmente se enmarcan en una de las siguientes dos categorías principales:

- Los *procesos de dirección de proyectos* aseguran que el proyecto avance de manera eficaz durante toda su existencia, estos procesos incluyen las herramientas y técnicas involucradas en la aplicación de las habilidades y capacidades que de las Áreas de conocimiento del PMI.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

- Los *procesos orientados al producto* especifican y crean el producto del proyecto. Estos procesos normalmente son definidos por el ciclo de vida del proyecto y varían según el área de aplicación; el alcance del proyecto no puede definirse si no se cuenta con una comprensión básica acerca de cómo generar el producto especificado.

Esta norma describe únicamente los procesos de la dirección de proyectos, si bien los procesos orientados al producto están fuera del alcance de esta norma, no deben ser ignorados por el director del proyecto; los procesos de la dirección de proyectos y los procesos orientados al producto se superponen e interactúan a lo largo de la vida de un proyecto. Los procesos de dirección de proyectos se aplican globalmente y a todos los grupos de industrias, buenas prácticas significa que existe un acuerdo general en cuanto a que se ha demostrado que la aplicación de los procesos de dirección de proyectos aumenta las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos.

Esto no significa que los conocimientos, habilidades y procesos descritos deban aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos, para un proyecto determinado, el director del proyecto, en colaboración con el equipo del proyecto, siempre tiene la responsabilidad de determinar cuáles son los procesos apropiados, así como el grado de rigor adecuado para cada proceso.

Los proyectos existen en el marco de referencia de una organización y no pueden operar como un sistema cerrado, requieren datos de entrada procedentes de la organización

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

y del exterior, y producen capacidades que vuelven a la organización; los procesos del proyecto pueden generar información para mejorar la dirección de futuros proyectos.

Esta norma describe la naturaleza de los procesos de dirección de proyectos en términos de la integración entre los procesos, sus interacciones y los propósitos a los cuales sirven; los procesos de dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (o grupos de procesos):

Grupo del Proceso de Iniciación: Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.

Grupo del Proceso de Planificación: Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.

Grupo del Proceso de Ejecución: Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto, a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

Grupo del Proceso de Seguimiento y Control: Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Grupo del Proceso de Cierre: Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

8.5 Interacciones comunes entre procesos de la dirección de proyectos

Los procesos de dirección de proyectos se presentan como elementos diferenciados con interfaces bien definidas, sin embargo, en la práctica se superponen e interactúan en formas que aquí no se detallan totalmente; la mayoría de los profesionales con experiencia en este ámbito reconocen que existe más de una forma de dirigir un proyecto, los grupos de procesos requeridos y los procesos que los constituyen sirven de guía para aplicar conocimientos y habilidades apropiados en materia de dirección de proyectos durante el proyecto. La aplicación de los procesos de dirección de proyectos es iterativa y muchos procesos se repiten durante el proyecto.

La naturaleza integradora de la dirección de proyectos requiere que el Grupo del Proceso de Seguimiento y Control interactúe con los otros grupos de procesos, además, dado que la dirección de un proyecto es un esfuerzo finito, el Grupo del Proceso de Iniciación comienza el proyecto mientras que el Grupo del Proceso de Cierre lo finaliza.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos se vinculan entre sí a través de los resultados que producen; los grupos de procesos rara vez son eventos diferenciados o únicos, son actividades superpuestas que tienen lugar a lo largo de todo el proyecto, la salida de un proceso normalmente se convierte en la entrada para otro proceso o es un entregable del proyecto. El Grupo del Proceso de Planificación suministra al Grupo del Proceso de Ejecución el Plan para la Dirección del Proyecto y los documentos del proyecto, y conforme el proyecto avanza, a menudo exige actualizar el plan para la dirección del proyecto y dichos documentos; cuando el proyecto está dividido en fases, los grupos de procesos interactúan dentro de cada fase, cuando un proyecto se divide en fases, los grupos de procesos se activan según resulte apropiado a fin de conducir eficazmente el proyecto hacia su cierre de una manera controlada. En proyectos de fases múltiples, los procesos se repiten dentro de cada fase hasta que se cumplan los criterios para concluir la fase.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

9. Tipo de estudio y diseño

Para Pensemos SI se aplicará un paradigma de estudio cualitativo, debido a que las características de este le permite comprender a las personas y sus contextos.

Se realizó una entrevista directa con diez preguntas amplias a cuatro líderes de consultoría especializada, donde se puede evidenciar el nivel de conocimiento que cada uno de ellos tiene al respecto de su cargo, cuál es el nivel en cuanto a competencias que cada uno debe poseer para ser más eficiente en el desarrollo de sus funciones, y también las debilidades que poseen y la manera como las han enfrentado; en este sentido, el estudio realizado se basó en indagar sobre la situación actual de la organización en cuanto a las competencias teniendo en cuenta los hechos, las situaciones y vivencias propias de las personas sujetos de estudio.

El planteamiento del problema es flexible, en el caso de las entrevista, la proximidad entre el entrevistador es directa, considerando que se realizó en forma personalizada y de esta manera permitió interactuar entre las preguntas y las respuestas; también este fenómeno que se estudia es nuevo dentro de la organización, no se había realizado un estudio preliminar que permitiera comparaciones entre los resultados, sino que se generan a partir de los datos, empíricos obtenidos y analizados, basados en la necesidad del continuo mejoramiento que exige una empresa de clase mundial.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Desde este enfoque cualitativo se permite conocer y profundizar en la percepción que tienen los líderes de consultoría especializada, acerca del tema de las competencias en el desarrollo de su cargo y sus funciones.

Esta muestra se basa en la aplicación de entrevistas de manera individual, con un número representativo dentro de Pensemos SI, considerando que por el tamaño de la organización es pequeña en su totalidad conformada por veinticinco empleados directos.

El tipo de diseño que se contemplará será el de Investigación – Acción, ya que el propósito principal está centrado en aportar información sobre perfiles del cargo de Líderes de Consultoría Especializada en su área operativa, que le permitirá a la gerencia la toma de decisiones, procesos y reformas estructurales. (Hernández, Fernández y baptista, pág. 509), que a su vez retoma de (alvarez-gayou, 2003); Pensemos SI lo puede retomar basado en el proceso de innovación, donde debe recibir colaboración por parte de sus empleados en todas las actividades que sean requeridas para este fin, según (McKernan 2001) los participantes que están viviendo un problema son los que están mejor capacitados para abordarlo en un entorno naturalista.

Según (Sandín, 2003) y otros colegas consideran que la investigación – acción envuelve la transformación y mejora de una realidad, parte de problemas prácticos y vinculados con un ambiente o entorno e implica la total colaboración de los participantes en la detección de necesidades.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

El tipo de diseño que se acoge a las características de este trabajo sobre el modelo de gestión por competencias de Pensemos SI, es el descriptivo porque permite conocer a fondo los fenómenos, se medirán las competencias de los líderes de proyecto que le facilitará a la gerencia la toma de decisiones para su área de Consultoría Especializada, se mostrarán con precisión los sucesos que esta comunidad o grupo de personas arroje, la actitud, el comportamiento y las conductas de cada uno en forma individual; en la aplicación de este diseño no se busca verificar una hipótesis, sino facilitar situaciones, contextos y eventos, también busca especificar los perfiles y características de las personas, grupos y comunidades.

En el caso de Pensemos SI, a través de este estudio descriptivo se pudo levantar información con base en las entrevistas, con el fin de evidenciar el estado actual en que se encuentra el nivel de competencias de la organización para los líderes de proyecto del área consultoría especializada, y cuál es la situación ideal que cada uno de ellos cree que debe existir en la organización para que el desarrollo de sus funciones sea acorde con la visión de Pensemos SI.

La investigación descriptiva también brinda una percepción de cómo está funcionando en la actualidad el tema de las competencias en Pensemos SI, permite evidenciar que ante la formulación de algunas preguntas, las respuestas son muy abiertas aparentemente por desconocimiento del tema, esto permitió al investigador tener la necesidad de realizar una entrevista a la gerencia para tener un punto de referencia, y poder realizar una comparación entre lo que se podría llamar un líder con un perfil ideal y los

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

líderes actuales que han dejado ver algunas debilidades en cuanto a competencias tan necesarias e importantes como la orientación al cambio, la calidad y el orden y el liderazgo, donde se enfocan más hacia el manejo de lo técnico.

10. Metodología

Etapa previa

Con apoyo de la Gerencia General se desarrollarán las siguientes etapas:

1). Solicitud de información sobre la caracterización de Pensemos SI:

”La Misión” Razón de ser, propósito. Qué hacen.

“La Visión” Imagen de futuro deseado por Pensemos SI.

“Valores” que representan el sentir de Pensemos SI., objetivos y prioridades estratégicas (conductores que llevarán a la empresa a cumplir su Misión y Visión).

2). Información sobre puestos de trabajo “Descripciones de Cargos”:

Estructura de cargos del Área Consultoría Especializada para los líderes de proyecto.

Se realizará encuesta a todos los líderes de proyectos de Consultoría Especializada.

3). Información sobre las personas “Caracterización del Personal”:

Edades, formación, antigüedad, etc.

4). Información sobre “Políticas Y Prácticas de RRHH”

Relativos a procesos y procedimientos en Selección, Evaluación del Desempeño y Formación, para asegurar la evolución de los sistemas actuales hacia el nuevo modelo.

11. Etapas del diseño

1). Sensibilización:

Dar a conocer el sistema a la Gerencia General, explicando los aspectos básicos y conceptuales, revisando la metodología a seguir, ya que todo el personal de Área Productiva de Pensemos SI debe conocer cómo será evaluado.

2). Análisis de puestos de trabajo y elaboración de perfiles de competencias.

Dos acciones principales:

A.) Verificar si misiones o planes estratégicos del Área de Consultoría Especializada son coherentes con la Misión de la Empresa y

B.) Realizar una descripción completa de cada cargo con actividades, con la información obtenida se realiza el diseño de la descripción de cargo.

3). Identificación de competencias organizacionales y niveles:

Se necesitará de un panel de expertos, conformado por personas que conocen el puesto y el contexto en el que se desempeña para llegar a un consenso sobre que características personales deben tener quienes los ocupan según factores críticos de éxito identificados, para establecer conductas eficaces e ineficaces.

4).definición del perfil de competencias requerido.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Subconjunto de competencias que hacen relación a un perfil de cargo tipificado dentro del área operativa de Pensemos SI, los Perfiles son la base de la gestión por competencias.

El “diccionario de competencias” de Pensemos SI, entendido como un listado de competencias que aparecen en la empresa que incluye clasificación por temas, definición de cada una y niveles de definición o escala conductual (indicadores conductuales).

El diccionario de competencias a diseñar se basará en el diccionario según Hay McBer: Conglomerados y Competencias (basado en 20 años de investigación).

La muestra es no probabilística, debido a que la población es seleccionada bajo ciertos criterios de conveniencia, solo un número preestablecido de personas, en este caso se seleccionan únicamente a los líderes de proyecto del Área Consultoría Especializada de PSI.

5).Elaborar el plan de mejoramiento por competencias para el cargo de Líder de proyecto en consultoría especializada.

Mejora de la productividad de la organización.

- Identificación y priorización de las brechas más críticas que generarían el mayor beneficio a la organización.

12. Resultados

12.1 Sensibilización

Se llevo a cabo la socialización, inicialmente ante la Gerencia y los líderes de proyecto de la consultoría especializada, en dicha reunión se llevó a cabo la transmisión de la información general del proyecto, donde se planteó que la forma de recopilación de la información se realizará a través de las entrevistas con cada uno de los líderes, y con base en el diccionario de competencias de Hay Mcber.

El Gerente General tiene una idea global de las competencias que debe tener cada integrante de su equipo, con base en esta información, se hizo el diseño de las entrevistas, las cuales fueron socializadas con cada integrante del equipo, con quien se programó cita para hacerla personalmente; se explicó también que cada uno de sus aportes se compararía con el de la Gerencia General, para de esta manera poder tener una única información consolidada que permitiera un mejor diseño del mismo.

Modelo de entrevista:

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Tabla 3 Entrevista por competencias.

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS EMPRESA PENSEMOS SOLUCIONES DE INDUSTRIA S.A.	
	Fecha: <input type="text" value="DD / MM / AAAA"/>
	Nombre:
	Cargo:
	Antigüedad:
	Teléfono
Entrevista por competencias:	
1. Cuales considera que son sus mayores habilidades para el desarrollo del cargo que está desempeñando:	
2. Cuáles considera que son las habilidades que debe tener una persona para desempeñar su cargo:	
3. Qué habilidades siente que son más débiles y le gustaría reforzar porque siente que son necesarias en el ejercicio de su cargo actual:	
4. Dentro de sus casos de éxito cual ha sido la mejor experiencia cuando ha puesto en práctica su principal habilidad:	
5. En qué casos ha sentido que requiere mejoramiento o capacitación para reforzar habilidades:	
6. Cuales cree que son las fortalezas de su grupo o equipo de trabajo:	
7. Cuales cree que son las debilidades de su grupo o equipo de trabajo:	
8. Tres cualidades que lo destaquen:	
9. Tres de defectos que lo caracterizan:	
10. Como ha enfrentado los defectos para mejorarlos:	
Aportes que desee realizar:	

Entrevistado por:

Fuente: La Autora

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

12.2 Análisis de puestos de trabajo y elaboración de perfiles de competencia.

a. La misión del Área de Consultoría Especializada: “Prestar servicios de consultoría especializada a los clientes del sector petrolero para la optimización y mejoramiento continuo de sus procesos”.

Misión general de la organización: “Contribuir al éxito del sector industrial con soluciones que optimicen su gestión y le generen valor”.

b. Perfil de Cargo líder de proyecto: actual

Profesionales que puedan orientar, coordinar, controlar equipos de proyectos y responden por resultados con responsabilidad ante el gerente del proyecto. En general, son profesionales con habilidades para manejo de grupo, para llevar a cabo de una manera efectiva la transferencia de conocimiento y para resolver situaciones de conflicto técnicos, de grupo y experiencia en temas organizacionales, informáticos y diseño de procesos.	
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Programar las actividades que hacen parte del ciclo de vida del proyecto basado en la metodología seleccionada para su gestión.• Recopilar información del proyecto para los indicadores de la compañía.• Verificación del cumplimiento del alcance del proyecto.• Identificar y comunicar cambios de alcance del proyecto.• Control de cumplimiento del tiempo del proyecto.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

	<ul style="list-style-type: none">• Control de la calidad de los entregables del proyecto.• Asegurar la calidad de los entregables del proyecto.• Administrar las medidas de aseguramiento de la calidad del proyecto.• Responsable de la calidad del proyecto.• Dirigir el trabajo y administrar el equipo de trabajo.• Administrar los cambios del proyecto.• Administrar la configuración tecnológica propuesta por el proyecto.• Identificar y hacer cumplir los papeles asignados a los miembros del equipo del proyecto• Registrar y dar tratamiento a las no conformidades y productos no conformes del proyecto.• Verificar y validar los productos del proyecto.• Asegurar la generación de fracciones de conocimiento de los proyectos que lidere.• Asegurar el monitoreo tecnológicos y demás objetivos que implante la organización.• Ayudar a los equipos de trabajo de consultoría a identificar los obstáculos que impiden el logro de las metas propuestas.• Favorecer la solución de problemas en el equipo de consultoría mediante el análisis de sus causas y la generación de
--	--

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

	<p>alternativas de solución.</p> <ul style="list-style-type: none">• Coordinar las actividades del proceso de integración del producto.• Gestionar y asegurar el monitoreo y control de los riesgos del proyecto.• Responsable de participar en las actividades desarrolladas por la alta dirección, comité de mejoras o equipos de trabajo cuyo objetivo sea el evaluar diferentes alternativas frente a un problema o mejora identificada y que tengan mayor impacto sobre los procesos definidos en la organización o en los proyectos.• Realizar seguimiento y control a los indicadores acordados para medir el progreso, tamaño, costo, rendimiento y calidad del proyecto.• Identificar las necesidades de formación requeridas por los recursos de la organización.• Identificar las necesidades de entorno requeridas para definir la secuencia de integración óptima de los componentes de producto durante todo el ciclo de vida del proyecto.• Gestionar de manera oportuna los requerimientos y minimizar la desviación de los compromisos y acuerdos definidos en los respectivos planes de trabajo.• Programar y gestionar de manera oportuna las reuniones de
--	--

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

	<p>seguimiento pactadas en el respectivo plan de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificar de las metodologías de desarrollo definidas, cual es la más apropiada para definir el ciclo de vida de los proyectos.• En caso de ser designado, realizar periódicamente una inspección al diario vivir en cada una de las fases que conforman el ciclo de vida de los proyectos, para asegurar que los procesos planificados son implementados como fueron definidos y obtener una retroalimentación sobre los procesos y productos de trabajo manejados por los recursos del proyecto y así identificar oportunamente fallas o aspectos a mejorar.• Identificar las expectativas de los interesados más relevantes, apoyar al cliente en el reconocimiento y madurez de las necesidades propias de su negocio.• Gestionar los requerimientos de los productos de manera minuciosa, para mantener una trazabilidad entre los requerimientos identificados, reconocer oportunamente inconsistencias entre requerimientos, planes y productos, gestionar los cambios en la medida que la evolución de la necesidad y el requerimiento lo requieran.• Realizar un proceso continuo de seguimiento que permita identificar y priorizar los problemas potenciales de fuentes internas y externas antes de que ocurran, para que las actividades de
--	--

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

	<p>mitigación de riesgos puedan planificarse e invocarse según sea necesario.</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificar y elegir las soluciones de componentes de producto, diseños de producto y sus componentes a ser implementados durante el ciclo de vida del proyecto que mejor satisfagan las necesidades del cliente.• Establecer y mantener el cumplimiento de los objetivos organizacionales, realizando seguimiento a los parámetros de información que sean definidos por la organización.• En caso de ser designado para la revisión de pares, comprobar que los productos de trabajo seleccionados cumplen con los requerimientos especificados y de esta manera facilite la identificación de oportunidades de mejora, acciones correctivas y/o preventivas para asegurar que se entrega al cliente un producto de calidad.• Responsable de la elaboración y control de los activos del proyecto que le sean asignados.• Responsable de almacenar los activos de proyecto del cual es responsable en cumplimiento al plan establecido.• Responsable de generar la línea base de los activos y programación del proyecto según sea requerido en la estructura de trabajo o en los casos que lo amerite como por ejemplo en controles
--	---

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

	<p>de cambios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar, gestionar y controlar una secuencia de integración progresiva y estructurada para el ensamble de los componentes. • Custodiar el entorno requerido para evitar incompatibilidades de interfaz tanto internas como externas durante todo el ciclo de vida del proyecto. • Analizar todos los requerimientos identificados como parte de la necesidad del cliente.
<p style="text-align: center;">Educación Requerida</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en el área específica del negocio (Ing. Sistemas, Industrial o Electrónico). • Deseado tener algún postgrado o diplomado en áreas técnicas o administrativas.
<p style="text-align: center;">Formación Requerida</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deseado tener alguna Especialidad o diplomado en Gerencia de Proyectos / Liderazgo de proyectos. • Deseado tener alguna formación oficial en la especialidad técnica objeto del liderazgo de proyectos.
<p style="text-align: center;">Experiencia Requerida</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínimo de 4 años en dirección o liderazgo de proyectos. • Ser clasificado como consultor SENIOR en alguna especialidad relacionada con el objeto de la compañía. • Experiencia en gestión de riesgos.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

	<ul style="list-style-type: none">• Deseable conocimiento del proceso unificado de desarrollo de software (RUP).• Deseable conocimiento de la norma ISO 9001.• Deseable conocimiento del modelo CMMI.• Deseable conocimiento y Experiencia en procesos de integración de Producto.• Deseable conocimiento sobre desarrollo en herramientas basada en conocimiento.• Experiencia en herramientas de planificación de proyecto. (Microsoft Project u otros).
--	---

12.3 Identificación de competencias organizacionales y niveles

Se entrevistaron 4 líderes que actualmente se desempeñan en el área de Consultoría Especializada, sus nombres se mantendrán bajo reserva, se mencionarán como Consultores. Las preguntas se responderán una a una por todos los consultores para conocer su apreciación sobre cada tema por separado:

ENCUESTAS A CONSULTORES LIDERES ESPECIALISTAS
1. ¿Cuáles considera que son sus mayores habilidades para el desarrollo del cargo que está desempeñando?

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

CONSULTOR 1.

- * Conocimientos profundos en el negocio de Oil&Gas
- * Conocimientos en la gestión de proyectos.
- * Experiencia al liderar grupos de trabajo.
- * Control y paciencia para afrontar situaciones críticas ante los Clientes.
- * Organización en la ejecución de las tareas.
- * Integridad.
- * Respeto.
- * Actitud positiva al cambio.

CONSULTOR 2.

- * Conocimientos Avanzados de la industria del petróleo.
- * Trabajo en equipo.
- * Análisis.
- * Alta capacidad de aprendizaje.

CONSULTOR 3.

- * Compromiso.
- * Comunicación.
- * Iniciativa.

CONSULTOR 4.

- * Toma de decisiones.
- * Aceptación de compromisos.
- * Presentación de informes.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

- * Expresar opinión a favor o en contra.
- * Identificación de posibles soluciones y elección de la solución.
- * Establecer planeación y objetivos realistas
- * Organizar tareas y personas con su correspondiente seguimiento.
- * Trabajo en equipo.

2. ¿Cuáles considera que son las habilidades que debe tener una persona para desempeñar su cargo?

CONSULTOR 1.

- * Integridad.
- * Respeto.
- * Organización.
- * Responsabilidad
- * Comunicación.
- * Gestión de conflictos.
- * Gestión de riesgos.
- * Gestión de costos.
- * Gestión de recursos humanos.

CONSULTOR 2.

- * Liderazgo.
- *Iniciativa.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

- * Relaciones personales.
- * Conocimiento.
- * Trabajo en equipo.
- * Análisis
- * Capacidad de aprendizaje.
- * Flexibilidad.
- * Pensamiento conceptual.

CONSULTOR 3.

- * Organización.
- * Comunicación.
- * Compromiso.
- * Iniciativa.

CONSULTOR 4.

- * Toma de decisiones.
- * Responsabilidad en la aceptación de compromisos.
- * Presentación de informes.
- * Puntos de vista a favor o en contra.
- * Identificación de posibles soluciones y elección de la solución.
- * Establecer planeación y objetivos realistas
- * Organizar tareas y personas con su correspondiente seguimiento.
- * Trabajo en equipo.
- * Actitud madura ante conflictos.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

- * Toma de decisiones con razonamiento dejando de lado el aspecto emocional.
- * Capacidad de interpretar la comunicación verbal y no verbal de las personas.

Análisis

3. ¿Qué habilidades siente que son más débiles y le gustaría reforzar porque siente que son necesarias en el ejercicio de su cargo actual?

CONSULTOR 1.

- * Comunicacionales (toma de decisiones)
- * Gestión del tiempo (saber cómo afrontar imposiciones poco viables).
- * Gestión de riesgos.
- * Gestión de costos.
- * Manejo de recursos humanos (no ser tan pasivo ante control de cronogramas)

CONSULTOR 2.

- * Liderazgo de equipo
- * Iniciativa.
- * Relaciones personales.

CONSULTOR 3.

- * Organización.

CONSULTOR 4.

- Resolución de conflictos.

4. ¿Dentro de sus casos de éxito cuál ha sido la mejor experiencia cuando ha puesto en práctica su principal habilidad?

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

<p><i>CONSULTOR 1.</i></p> <p>* Cumplimiento de objetivos planteados en la entrega de productos a satisfacción de los clientes. Proyecto sostenibilidad volumétrica.</p>
<p><i>CONSULTOR 2.</i></p> <p>* Compromiso y conocimiento en el Desarrollo de productos que generan valor.</p>
<p><i>CONSULTOR 3.</i></p> <p>* Motivación para iniciación de proyectos de fomento propuestos por el estado para el mejoramiento de los procesos productivos de la organización.</p>
<p><i>CONSULTOR 4.</i></p> <p>* Planificar mi tiempo eficazmente para lograr los objetivos propuestos y tener un equilibrio entre lo laboral y lo personal.</p>

<p>5. ¿En qué casos ha sentido que requiere mejoramiento o capacitación para reforzar habilidades?</p>
<p><i>CONSULTOR 1.</i></p> <p>* Reforzar las Habilidades de gerencia de proyectos para lo cual se dio inicio a capacitación a través de un postgrado.</p>
<p><i>CONSULTOR 2.</i></p> <p>* Reforzar la gestión de proyectos.</p>
<p><i>CONSULTOR 3.</i></p> <p>* Organización.</p> <p>* Inadecuada comunicación verbal.</p>

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

CONSULTOR 4.

- * Habilidades interpersonales para lograr inteligencia emocional.
- * Capacitación enfocada al manejo de riesgos. Talleres de comunicación efectiva.

6. ¿Cuáles cree que son las fortalezas de su grupo o equipo de trabajo?

CONSULTOR 1.

- * Responsabilidad.
- * Integridad.
- * Compromiso frente a las asignaciones dadas.

CONSULTOR 2.

- * Conocimiento.
- * Compromiso.
- * Cooperación.

CONSULTOR 3.

- * Comunicación.
- * Inteligencia.
- * Compromiso.

CONSULTOR 4.

- * Compromiso.
- * Actitud.
- * Comunicación.
- * Responsabilidad.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

- * Trabajo en equipo.
- * Conocimiento.
- * Capacidad de análisis.

7. ¿Cuáles cree que son las debilidades de su grupo o equipo de trabajo?

CONSULTOR 1.

- * Falta de capacitación en metodologías para el aseguramiento de la calidad.
- * Aseguramiento de los procesos de la empresa, actualmente se dejan de lado para satisfacer requerimientos con poca o casi nula planeación.

CONSULTOR 2.

- * Falta de Iniciativa.
- * Desorden en los procesos.
- * Baja Calidad

CONSULTOR 3.

- * Asignación de muchas responsabilidades que impiden la profundización en cada una.

CONSULTOR 4.

- * Inadecuada comunicación verbal cuando se presentan dificultades para terminación de tareas asignadas.

8. Enuncie tres cualidades que lo destaquen:

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

CONSULTOR 1.

- * Integridad.
- * Responsabilidad.
- * Ética moral y profesional.

CONSULTOR 2.

- * Responsabilidad.
- * Experiencia.
- * Autocontrol.

CONSULTOR 3.

- * Alta capacidad de trabajo en equipo.
- * Orientación al logro.

CONSULTOR 4.

- * Compromiso.
- * Capacidad de organización.
- * Honestidad.

9. Enuncie tres defectos que lo caracterizan:

CONSULTOR 1.

- * Poca sociabilidad.
- * Impaciencia ante el incumplimiento de las indicaciones dadas.

CONSULTOR 2.

- * Falta de visión estratégica.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

<ul style="list-style-type: none">* Baja búsqueda de información.* Bajo aporte para el desarrollo de personas nuevas.
<p><i>CONSULTOR 3.</i></p> <ul style="list-style-type: none">* Atención Dispersa.* Desorden.
<p><i>CONSULTOR 4.</i></p> <ul style="list-style-type: none">* Falta de autocontrol emocional en conflictos.* En algunas ocasiones me han molestado las críticas.* Introverso.

<p>10. ¿Cómo ha enfrentado los defectos para mejorarlos?</p>
<p><i>CONSULTOR 1.</i></p> <ul style="list-style-type: none">* Raciocinio y mucha calma tomando en cuenta la forma de ser de las demás personas.
<p><i>CONSULTOR 2.</i></p> <ul style="list-style-type: none">* No ha iniciado un proceso de mejoramiento.
<p><i>CONSULTOR 3.</i></p> <ul style="list-style-type: none">* Identificando el problema.* Planes de mejoramiento.
<p><i>CONSULTOR 4.</i></p> <ul style="list-style-type: none">* Reflexionando internamente y tratando de tener control y aceptación. En el tema de las críticas las analizo con detenimiento pues pueden llevarme a corregir mis errores.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

La anterior entrevista, permite conocer la situación actual en que se encuentran los líderes de proyecto para el Área de Consultoría Especializada en Pensemos SI, la situación ideal a la que se puede llegar, si se implementa un Modelo de Gestión por Competencias dentro de la organización, y el nivel de conocimiento que tienen los líderes con respecto al tema de las competencias.

Para tener una mayor visión de lo que la organización espera de sus líderes de proyecto para la consultoría especializada, se realizó una entrevista a la Gerencia quien inicialmente busca tener un Modelo de Gestión por Competencias para esta área, pero desea que para futuro toda la organización pueda manejarse por competencias desde la selección del Talento Humano.

Para la Gerencia se plantearon tres de las diez preguntas que se hicieron a los líderes, considerando que estas se enfocan específicamente en las competencias que se requieren para el cargo de líderes de proyecto, y las competencias y debilidades que su grupo de trabajo presenta en la actualidad.

Entrevista realizada a la Gerencia de Pensemos SI:

<p>1. Cuáles considera que son las mayores habilidades para el desarrollo del cargo de Líder de Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none">• Orientación al Logro
--

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo de Equipo• Impacto e Influencia• Pensamiento Analítico• Búsqueda de Información.• Establecimiento de Relaciones
6. Cuáles cree que son las fortalezas de su grupo o equipo de trabajo: <ul style="list-style-type: none">• Pericia (Experticia)• Orientación al Servicio al Cliente• Pensamiento Conceptual• Compromiso Organizacional• Trabajo en Equipo y Cooperación
7. Cuáles cree que son las debilidades de su grupo o equipo de trabajo: <ul style="list-style-type: none">*. Orientación al Logro*. Preocupación por Orden, Calidad y Precisión

La Gerencia de Pensemos SI, considera que las principales habilidades que deben tener su líderes es la orientación al logro, sin embargo en la comparación de las respuestas, para la mayoría de los líderes, esta competencia no fue relevante; la gerencia considera que gran parte de las dificultades que se han presentado en el desarrollo de sus funciones, es que no existe el suficiente conocimiento de las habilidades que deben tener para el desarrollo de este cargo tan importante.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Sabiendo que toda la organización es consciente del nivel de conocimiento técnico que tienen el Talento Humano, y la importancia del tipo de actividad que se desarrolla, es más relevante el conocimiento técnico, que formaciones complementarias, ya que la curva de aprendizaje es muy alta, por lo que hay un compromiso mutuo de buscar formación en las áreas de debilidad a fin de fortalecerlas y ser más integrales.

12.4 Definición del perfil de competencias requerido.

Como competencias Globales se definieron las siguientes:

Orientación al logro.

Compromiso con la calidad del servicio y el producto.

Trabajo en equipo.

Responsabilidad.

Perseverancia en el cumplimiento de objetivos.

Respeto e integridad.

Orden.

Comunicación verbal y no verbal.

Innovación y creatividad.

Capacidad de aprendizaje y autoaprendizaje.

Como competencias Específicas por área o cargo:

Liderazgo y Liderazgo con ejemplo.

Conocimientos técnicos.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Pensamiento conceptual.

Gestión de conflictos.

Asertividad.

Temple y dinamismo.

Tolerancia a la presión del trabajo.

Empoderamiento.

Desarrollo y autodesarrollo del talento humano.

Visión estratégica.

Conocimiento del negocio.

Como competencias Transversales del Talento Humano:

Capacidad para cuidar de si mismo.

Compromiso con el mejoramiento del clima laboral.

Cumplimiento de normativas.

El nivel de competencias que debe tener cada integrante de los líderes de consultoría especializada se evaluará de la siguiente manera:

A. ALTO

B. BUENO

C. MINIMO

D. INSATISFECHO

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Tabla 4 Competencias

COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS	DEFINICION DE LAS COMPETENCIAS	NIVEL		
COMPETENCIAS GLOBALES				
ORIENTACION AL LOGRO	<p>Debe estar orientado hacia los resultados, poseer una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y sus exigencias, no debe vacilar en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados, debe buscar la información necesaria, con las personas necesarias para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en las que se hallan implicados.</p> <p>Debe estar en constante retroalimentación de los procesos que ha desempeñado dentro de cada uno de sus proyectos.</p>			
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL SERVICIO Y EL PRODUCTO	<p>Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia, y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el área bajo su responsabilidad, aplicar políticas y diseñar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su</p>			

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

	especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superior en su área.			
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su proceso, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.			
RESPONSABILIDAD	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, fomentar este comportamiento en su proceso. Implica demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de mediano plazo. Implementa normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres.			
PERSEVERANCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos para su área, tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de esta, con el fin de alcanzar la visión y estrategias			

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

	<p>organizacionales. Implica actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en todos los integrantes de su área.</p>			
<p>RESPECTO E INTEGRIDAD</p>	<p>Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para si mismo y para todo su proceso basado en el respeto, tanto de las políticas de la empresa, como en los valores y principios morales. Implica priorizar valores y buenas costumbres aún por sobre intereses propios y de su proceso a cargo, y establecer relaciones laborales, comerciales o entre otros procesos sobre la base de sus principios y del respeto.</p>			
<p>ORDEN</p>	<p>Preocupación por el Orden en el manejo de proyectos, reducir al máximo la incertidumbre de los resultados, debe haber continuo control del trabajo y la información, para que los roles y las funciones asignadas estén claras. Establece y mantiene sistemas de información.</p>			
<p>COMUNICACIÓN VERBAL Y NO</p>	<p>Tener capacidad de comunicarse en forma clara y precisa con el equipo de trabajo y con el cliente. Debe tener</p>			

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

<p>VERBAL</p>	<p>fluidez verbal, riqueza de vocabulario, precisión de los conceptos y palabras utilizadas, así como en la originalidad de las expresiones verbales utilizadas de tal manera que compruebe que su mensaje está siendo recibido y entendido. Con respecto a la comunicación no verbal debe tener cuidado en el uso de la mirada y contacto visual, la forma de saludar, la expresividad facial, la utilización de la sonrisa y los silencios, el tono, timbre y volumen de la voz, la gestualidad de manos y brazos y la postura corporal de forma pertinente. Debe tener capacidad de adaptar la comunicación al contexto y a las características del interlocutor, para que no queden mensajes implícitos sino que por el contrario haya claridad en lo que se desea transmitir.</p>				
<p>INNOVACION Y CREATIVIDAD</p>	<p>Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionadas con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización, por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas añadiendo valor.</p>				

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE Y AUTOAPRENDIZAJE	Habilidad para buscar, asimilar y compartir nuevos conocimientos, potenciando su desarrollo personal y profesional, en capacidad de mantenerse actualizado en nuevos desarrollos de su área, establece procedimientos permanentes de revisión y organización de la información. Está en constante crecimiento intelectual.			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA/CARGO				
LIDERAZGO Y LIDERAZGO CON EJEMPLO	Capacidad para motivar a sus colaboradores a que logren los objetivos propuestos, fomentar el sentido de pertenencia, promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. Su gestión corresponde plenamente a los objetivos, valores y estrategias de la institución. Ha logrado transmitir la Visión de la organización a su equipo de trabajo y comprometerlo con ella. Asume plena responsabilidad por el nivel de cumplimiento de las metas propias y las del equipo de trabajo. Destaca la contribución de ellos sobre la propia. Da cuenta pública de los resultados. Forma un equipo de trabajo altamente capacitado para administrar prácticas innovadoras.			
CONOCIMIEN TOS TÉCNICOS	Capacidad para innovar, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad			

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

	<p>y función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Implica compartir sus conocimientos y experiencias asumiendo el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia.</p>			
<p>PENSAMIENTO CONCEPTUAL</p>	<p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área, que permitan identificar problemas y detectar información significativa, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas. Implica entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave, e identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se establecen y definir prioridades para lograr la mejora de la situación.</p>			
<p>GESTION DE CONFLICTOS</p>	<p>Capacidad para facilitar el logro de acuerdos que cuenten con el apoyo y aprobación de todos los involucrados. Afronta los Conflictos y busca soluciones. Demuestra capacidad de negociación. Es ampliamente reconocido por su capacidad de negociar en situaciones complejas. Reformula los conflictos transformándolos en oportunidades de aprendizaje.</p>			

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

ASERTIVIDAD	<p>Capacidad para declarar en forma oportuna y con honestidad lo que se piensa y siente, cuidando la relación con los otros. Es ampliamente reconocida su habilidad para expresar sus opiniones oportunamente, resistiendo la presión del medio. Ayuda a otros a desarrollar un estilo de comunicación franco. Es reconocido por la autonomía y seguridad con que plantea sus puntos de vista. Asume plena responsabilidad por sus opiniones. Posee gran claridad acerca de sus fortalezas y debilidades, lo que le permite solicitar ayuda en forma oportuna. Se le reconoce su gran capacidad de establecer vínculos de colaboración mutua.</p>			
TEMPLE Y DINAMISMO	<p>Capacidad para actuar con determinación, firmeza, perseverancia y compromiso, a fin de llevar a cabo las acciones que permiten alcanzar los objetivos asignados al área que conduce, superar las situaciones exigentes con éxito y mantener en toda ocasión un nivel de desempeño acorde.</p>			
TOLERANCIA A LA PRESIÓN DEL TRABAJO	<p>Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su área en contextos</p>			

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

	<p>complejos y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes.</p>			
EMPODERAMIENTO	<p>Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores de su área. Implica comprender acciones eficaces para mejorar y potencializar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias, en toda la organización.</p>			
DESARROLLO Y AUTODEsarrollo DEL TALENTO	<p>Capacidad para identificar permanentemente las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) propios y de los colaboradores. Implica instalar y difundir el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual. Mantiene una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, las actualizaciones permanentes y la incorporación de nuevos conocimientos a la empresa.</p>			
VISION ESTRATEGICA	<p>Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto,</p>			

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

	<p>mediano y largo plazo en la organización. Habilidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas y actuar sobre debilidades a partir de la consideración de las oportunidades que ofrece el contexto. Implica capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral.</p>			
<p style="text-align: center;">CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO</p>	<p>Capacidad para conocer y entender el contexto y las condiciones específicas del sector Oil & Gas, con respecto a las normativas legales vigentes para la administración del personal. Implica actualizarse y estar al día en lo que es importante para la empresa, con el fin de influenciar positivamente a la organización.</p>			
COMPETENCIAS TRANSVERSALES TALENTO HUMANO				
<p style="text-align: center;">CAPACIDAD PARA CUIDAR DE SI MISMO</p>	<p>Capacidad para identificar y adoptar un comportamiento seguro, participar activamente en las dinámicas que hacen parte del manejo de riesgos.</p>			
<p style="text-align: center;">COMPROMISO CON EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA</p>	<p>Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades y requerimientos de los jefes y compañeros, implica tener una actitud de disposición, flexibilidad y compromiso con las actividades que se planteen a nivel</p>			

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

LABORAL	organizacional.				
CUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS	Capacidad para adaptarse a los lineamientos organizacionales establecidos, implica actuar con responsabilidad, respeto y cordialidad, acatando las normas básicas de convivencia dentro de la empresa.				

Fuente: La Autora

12.5 Elaborar el plan de mejoramiento por competencias para el cargo de Líder de proyecto en consultoría especializada.

Objetivo	-Elaborar el plan de mejoramiento por competencias para el cargo de Líder de Proyecto. -Mejorar la productividad de la organización.
Personal involucrado	-Líderes de proyecto de consultoría especializada
Actividades	-Identificación y priorización de las brechas más críticas que generarían el mayor beneficio a la organización. -Planeación de los talleres para la elaboración del plan de cierre de brechas por competencias.
Fecha	-Semana 7: Entregar cronograma de actividades y recursos

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

estimada	requerido para la ejecución del plan de mejoramiento.
-----------------	---

Para iniciar con el análisis de los puntos más críticos que se han detectado dentro de la organización en cuanto al manejo de las competencias, se va a priorizan en tres competencias las cuales son: Orientación al logro, Compromiso con la calidad del producto y el Servicio y Liderazgo, para esto se discriminarán por cada consultor, sus debilidades y el plan de mejoramiento propuesto.

Orientación al logro: Una de las principales falencias que tiene el equipo de trabajo es la orientación al logro, ya que en la entrevista realizada a los consultores, en su mayoría no se tiene presente esta competencia, pero en entrevista con la Gerencia, se manifestó que es prioritaria para el cumplimiento de objetivos; por tanto, la no claridad de esta competencia ha dificultado entrega de productos a tiempo; es importante recalcar, que las personas que poseen esta competencia están orientadas hacia los resultados y poseen una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y exigencias, no vacilan en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados, recaban la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en las que se hallan implicados, buscan información con respecto a sus logros, es decir buscan una retroalimentación y no solo a nivel económico. Quien cuenta con esta competencia, cuenta con una determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Teniendo en cuenta la información anterior, se propone tomar la siguiente acción:

- Fortalecer esta debilidad con la capacitación, mediante un curso de Orientación al logro, en una entidad que la organización elija (de acuerdo a sus necesidades, en cuanto a horarios y costos), donde se brinde esta formación a los Consultores 1, 2 y 3, esta capacitación debe contemplar:

a) Definir cuál es la dificultad/insatisfacción, cuáles son las explicaciones/justificaciones y enfoque centrado en la solución:

- Qué es lo que no está sucediendo en el proyecto que les gustaría que ocurriera.
- Definir: Misión, visión, valores, estrategia y metas.
- Compromiso con la acción.

b) Acciones específicas que puedan medir para conseguir su visión:

- Marcar metas y plazos.
- Evaluación de competencias.

En caso de que sea requerido por algún consultor, se podrían contratar sesiones de Coaching individual que les facilitaría la identificación y disolución de obstáculos, para la consecución de objetivos, mejora de las competencias y por lo tanto mayor y mejor desempeño.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Después de recibir esta capacitación los consultores se podrían evaluar mediante el siguiente indicador:

Cumplimiento de Objetivos

Nombre KPI	K PI	FORMULA	META
Objetivos Proyectos	O BJ	$100 * \frac{\text{Objetivos_Propuestos}}{\text{Objetivos_Cumplidos}}$	$\geq 95\%$

Compromiso con la calidad del producto y el servicio: Una debilidad fuerte que se muestra también en las entrevistas, es la preocupación por el orden y la calidad, considerando que Pensemos SI es una empresa dedicada al desarrollo y consultoría de Software, los productos (documentos y software) deben tener un alto grado de calidad, y no deberían presentarse este tipo de inconvenientes, sin embargo los consultores son consientes, tanto ellos como su equipo de trabajo han presentado esta observaciones, para tal fin se propone que todos los consultores entrevistados tomen la siguiente capacitación:

- Inicialmente se podría manejar con una re inducción del personal involucrado de tal forma que exista una estandarización para el desarrollo de actividades en cumplimiento a procesos corporativos basados en la guía de referencia CMMI o ISO.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

• Después de evacuado el primer paso, se puede continuar dependiendo de la necesidad con capacitaciones en Project Management Profesional (PMP) o Sistema General de Calidad (SGC).

Después de recibir esta re inducción y/o capacitación los consultores se podrían evaluar con los siguientes indicadores:

Casos de Uso

Nombre KPI	K PI	FORMULA	META
Cumplimiento en casos de uso	N ivel de calidad	No. de errores en producción / No. de casos de uso del producto	0.7 errores por caso de uso

Calificación obtenida en el ítem de organización por el líder inmediato

Nombre KPI	K PI	FORMULA	META
Calificación Organización	O BJ	Calificación obtenida en la encuesta de satisfacción	>= 95%

Liderazgo y Liderazgo con Ejemplo: El tema del liderazgo es también fundamental para el desarrollo de este cargo, considerando que las personas y los equipos son recursos diferenciadores entre las empresas; puesto que estos recursos son liderados a su vez por personas siguiendo políticas definidas por la organización, y estos líderes a su vez necesitan conocer y seguir políticas, utilizar técnicas y herramientas y desarrollar habilidades para dirigir, liderar, motivar e implicar a las personas y a los equipos en el logro de los resultados esperados por la organización.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

Esta capacitación es recomendada para el consultor No. 2. Quién en entrevista personal manifestó su debilidad en esta habilidad.

La capacitación debe tener un contenido mínimo de los siguientes temas:

1. Dirigir y Liderar:

- Características básicas.
- Responsabilidades del líder.

2. Grupo de trabajo y equipo de trabajo:

- Diferencias.
- Características de un equipo.
- Evolución de grupo a equipo.

3. Etapas del desarrollo de un equipo:

- Fases: cómo reconocerlas.
- Actuación del líder en cada fase.

4. Roles dentro de un equipo:

- Reconocer los diferentes roles.
- Su utilización en los equipos.

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

5. Liderazgo situacional y delegación:

- Decálogo de la delegación eficaz.
- Liderazgo situacional: Concepto.
- Práctica de la delegación utilizando el liderazgo situacional.

6. Toma de decisiones:

- Proceso.

7. Resolución de problemas:

- Proceso.
- Herramientas.
- Estilos de resolución de conflictos.
- Conflictos entre equipos.

Características de un equipo eficaz:

- Habilidades técnicas y de relación interpersonal.
- Responsabilidad individual y mutua.
- Implicación.
- Comunicación.
- Plan de mejora.

8. Motivación

- Conceptos.
- Herramientas

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

La persona que reciba una capacitación de este nivel debe alcanzar los siguientes objetivos:

- Reconocer las fases de formación, tormenta, normalización y productividad de un equipo, y saber cómo actuar en cada una de ellas.

- Desarrollar la habilidad para identificar los roles dentro de un equipo, para poder utilizar las mejores capacidades de cada persona.

- Practicar el estilo de dirección apropiado a cada situación.

- Desarrollar habilidades para: delegar, tomar decisiones y resolver problemas.

- Comprender las características de un equipo eficaz: habilidades, objetivos comunes, implicación y responsabilidad, comunicación.

- Utilizar las últimas tendencias en motivación, sus componentes y acciones que se pueden emprender para mejorar la satisfacción del empleado.

- Conocer métodos de evaluación del rendimiento y desarrollo de las personas.

13. Conclusiones

La aplicación de Competencias Laborales para Pensemos SI, le proporcionará a la organización una matriz de conocimientos, habilidades y actitudes esperados en su grupo de consultores especialistas, sus criterios y evidencias de desempeño, adicionalmente el aplicarlo a toda la organización le permitiría también:

- Definir perfiles más completos y objetivos, proporcionando bases para la selección de personal, y la posibilidad de reclutar personal previamente certificado.
- Facilitar la detección de necesidades de Capacitación, así como su secuenciación y atención por prioridades, más que por modas o gustos particulares.
- Ser más objetivos en la identificación de causas del mal desempeño, ya que es frecuente que éste se deba a una falta de dominio de una habilidad o capacidad requerida para realizar el trabajo.
- Indicar la ruta a seguir en la adquisición de nuevas competencias, utilizando otras matrices de competencias para la Planeación de carrera.

14. Recomendaciones

El modelo de gestión por competencias debe ser un subsistema técnico del Área de Talento Humano, debe estar inmerso en la reestructurar como un proceso importante ligado a otros subsistemas debidamente descrito con sus procedimientos.

Pensempos SI es una empresa que ha hecho cambios importantes en su organización, en sus áreas productivas y de gestión; es por esto que su apertura a nuevas tecnologías y procedimientos le facilitará una futura aplicación de un Modelo de Gestión por Competencias.

El Modelo de Gestión por Competencias se debe aplicar permanentemente, sus resultados deben servir como respuestas para tomar acciones inmediatas, o en caso contrario quedaría como un ejercicio más, esto es responsabilidad de la empresa.

Es fundamental en todo este proceso que la empresa provea a su personal una comunicación bidireccional constante y una capacitación adecuada, para que se conozca bien el manejo del nuevo proceso que se manejaría eventualmente en la organización, también debe ajustar los tiempos de las capacitaciones, con el fin de que no generen efectos negativos, tanto en el desarrollo de los proyectos, como en su vida personal, debe haber un equilibrio en los mismos.

15. Bibliografía

- 1) ADAMS, Katherine. Análisis conductista como base de la competencia laboral. En: MERTENS, L. Las competencias laborales. [en línea] Barcelona, Diputación Barcelona, Papers de Formación Municipal, general 2002, número 86, p. 14 <<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>> [consulta: 21 octubre 2005]
- 2) ALLES, Martha. (2004) Introducción a la gestión por competencias. En su: Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5a ed. Buenos Aires, Granica. p. 53 -62.
- 3) ALLES, Martha. (2004). Clasificación de competencias. En su: Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5a ed. Buenos Aires, Granica, pp. 64-65.
- 4) ARTIDIELLO, Ileana y CONRADO, Roxana.(2005). Competencias: un nuevo reto (I). [en línea] La Habana, (s.e.) p. 3 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 27 agosto 2005]
- 5) CARDONA, P. y CHINCHILLA, M^a N. (2003). Tipos de competencias. En: VALLE, Isel. Sobre competencias laborales. [en línea] La Habana, (s.e.), p.5 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 16 septiembre 2005]

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

- 6) FUNDACION CHILE / CONSEJO MINERO. (2001). Informe final de visita técnica de experiencias internacionales: España, Francia e Inglaterra. [en línea] Santiago, FDI-CORFO / BID-FOMIN. p.6
<http://www.competencialaboral.cl/website.asp?id_domain=1055838&page=1065268>
[consulta: 01 julio 2005]
- 7) GONZALEZ, A. y ATHANASOU, J (2003). Definiciones de competencias. En: VALLE, I. Sobre competencias laborales. [en línea] La Habana, (s.e.), p.3
<<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 01 julio 2005]
- 8) JERICO, Pilar. Gestión del talento (2001). Del profesional con talento al talento organizativo. Madrid, Prentice Hall.
- 9) JERICO, Pilar. (2001). La gestión del talento. [en línea] Madrid, EVALUA RH. pp. 3-4
<http://www.evaluarh.com/articulos_evaluarh.htm> [consulta: 11 diciembre 2005]
- 10) LE BOTERF, G. El modelo de competencias. En: FERNANDEZ I. (et al.) (2002).. Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas. [en línea] Santiago, PROSEL Consultores, pp. 15-16
<<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 02 septiembre 2005]
- 11) LAWSHE, Charles y BALMA, Michael. (1999). Principles of personnel testing. New York, McGraw – Hill, 1966. Citado por: RODRIGUEZ, Nelson. Selección efectiva de

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

personal basada en competencias. [en línea] Caracas, PsicoConsult C.A., p. 3
<<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/index.htm>> [consulta: 02 septiembre 2005]

12) MERTENS, Leonard. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos.
[en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, p.59
<<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/index.htm>> [consulta: 07 octubre 2005]

13) MERTENS, L. (2003). Competencias clave y tipologías: Mertens. En: QUEZADA, H.
Competencias laborales: evolución y tipologías. [en línea] Lima, Q+M Consultores
Asociados,. pp. 3-4 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 16
septiembre 2005]

14) SPENCER, Lyle y SPENCER, Signe. (1993). Competence at work, models for superior
performance. New York, John Wiley & Sons.

15) SPENCER, Lyle y SPENCER, Signe. (Mayo 2003). Competencias en el trabajo:
modelos para un rendimiento superior. [en línea] citado por: Diputación Barcelona,
Papers de Formación Municipal, número 57, p.4 <<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>>
[consulta: 15 julio 2005]

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

- 16) SPENCER, Lyle y SPENCER, Signe. (Mayo 2003). Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior. [en línea] citado por: Diputación Barcelona, Papers de Formación Municipal, número 57, p. 7 <<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>> [consulta: 07 octubre 2005]
- 17) SPENCER, Lyle y SPENCER, Signe. (Mayo 2003). Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior. [en línea] citado por: Diputación Barcelona, Papers de Formación Municipal, número 57, pp. 7-8 <<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>> [consulta: 28 octubre 2005]
- 18) RODRIGUEZ, Nelson. Selección efectiva de personal (---). [en línea] Caracas, PsicoConsult C.A., (1999) p.3 <<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/index.htm>> [consulta: 23 septiembre 2005]
- 19) VARGAS, F.; CASANOVA, F.; MONTANARO, L. (2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, p. 28 <<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/>> [consulta: 01 septiembre 2005]
- 20) VARGAS, Fernando. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, p.11

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA PENSEMOS SI

<<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/x/esp/index.htm>> [consulta: 01 julio 2005]

21) ZAMORA, Ricardo. La gestión por competencias. [en línea] Barcelona, Training Games, s.a., p. 2 <http://www.traininggames.com/es/base_conceptual/articulos.htm> [consulta: 15 julio 2005]