

UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y AUDITORIA



MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERIA COMERCIAL

Propuesta de un Diseño de Perfiles de cargo para el Gimnasio y Centro integral Gea Mutatis enfocado al ámbito de Selección por Competencias.

Alumna: Paulina Pereira Díaz
Profesor Guía: Adolfo Albornoz

Concepción, 2014

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción	5
CAPITULO 1: Definición del Proyecto.....	7
1.1. Descripción de la problemática.....	7
1.2. Objetivos.....	8
1.2.1. Objetivo general.....	8
1.2.2. Objetivos específicos.....	8
1.3. Justificación	8
1.4. Alcances	10
1.5. Viabilidad.....	11
CAPITULO 2: Descripción de la Empresa	12
2.1. Historia	12
2.2. Descripción de la empresa	13
2.3. Planificación Estratégica.....	16
2.3.1. Directrices Estratégicas	16
2.3.1.1. Misión	16
2.3.1.2. Visión.....	17
2.3.1.3. Valores	17
2.3.2. Diagrama Organizacional	18
CAPITULO 3: Marco Teórico	19
3.1. Dirección estratégica	19
3.1.1. Definición de la estrategia	19
3.1.2. Planificación estratégica.....	19
3.1.2.1. Análisis Estratégico	21
3.1.2.1.1. Directrices Estratégicas.....	21
3.1.2.1.2. Análisis FODA.....	22

3.1.2.2. Formulación de las estrategias	23
3.1.2.2.1. Estrategias competitivas	23
3.1.2.2.1.1. Estrategias de liderazgo en costos	23
3.1.2.2.1.2. Estrategia de diferenciación.....	24
3.1.2.2.1.3. Estrategia de enfoque o nicho	24
3.1.2.3. Implantación de las Estrategias	24
3.2. Gestión por Competencias	25
3.2.1. Orígenes y fundamentos	25
3.2.2. Definición de Competencia.....	27
3.2.3. Estructuración de una competencia.....	28
3.2.4. Clasificación de competencias.....	29
3.2.4.1. Competencias Cardinales y Genéricas.....	33
3.2.4.2. Competencias Específicas	34
3.3. Utilidades y ventajas.....	34
3.4. Gestión por competencias en el mundo laboral.....	35
3.5. Modelo de gestión por competencias	36
3.5.1. Objetivo de un Modelo de gestión por competencias	37
3.5.2. Implantación del Modelo.....	38
3.5.3. Diccionario de competencias Organizacional	39
3.5.4. Selección del Personal	40
3.5.4.1. Perfil de Cargo por Competencias.....	41
CAPITULO 4: Desarrollo empírico Modelo de Gestión por Competencias.	45
4.1. Modelo de Gestión por Competencia	45
4.1.1. Descripción Planificación estratégica	45
a. Misión, Visión y valores	45
b. Análisis FODA	47

c.	Objetivos, estrategias y acciones	51
4.1.2.	Competencias Genéricas o Cardinales Gea Mutatis	53
4.1.3.	Propuesta de Diagrama Organizacional	55
4.2.	Perfil de cargo por competencias	57
	Conclusión	81
	Referencias	83
	Anexo N°1: Diccionario de competencias Gea Mutatis	86

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1:	Análisis FODA.....	51
Tabla 2:	Objetivo Número 1	52
Tabla 3:	Objetivo Número 2	53

Introducción

La vida en toda su dimensión es un cambio permanente, a medida que pasan los años surgen nuevos horizontes y avances tecnológicos, así como también nuevas dificultades y obstáculos, debemos estar siempre preparados para afrontar estos cambios y adaptarnos a ellos sin mayor problema. Estas razones son fundamentales para dar apertura a la innovación y renovación dentro de las organizaciones que buscan resultados de alto desempeño por parte de sus colaboradores. Para el logro de esta práctica se requiere de nuevas estrategias, herramientas, métodos y programas que fortalezcan y desarrollen continuamente el conocimiento y por ende la motivación humana.

La motivación es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias, este método lleva a definir el motivo como interés recurrente para el logro de un objetivo. Los valores, las aptitudes, las habilidades y las destrezas influyen sobre el grado de aprovechamiento del potencial de los procesos mentales de una persona.

Los objetivos deben permanecer en constante coordinación ya que de ellos depende el desarrollo personal del colaborador y el crecimiento progresivo de la organización, es decir que deben ir de la mano para beneficio mutuo.

En esta línea de pensamiento, la implementación del denominado Modelo Gestión por Competencias en una Organización, es el primer paso para la renovación empresarial, cuyo fin es desarrollar en el talento humano un papel estratégico, donde se encuentren resultados concretos y con gran impacto en sus procesos y grupos de interés.

Según la metodología de Martha Alles¹, el modelo de gestión por competencias abarca tres aspectos: Selección, Desempeño y Desarrollo del

¹ Autora Argentina de diversos libros del área de Recursos Humanos.

personal. Este proyecto de título se enfoca en la etapa inicial correspondiente a “Selección del personal”, cuyo propósito es definir las competencias genéricas y específicas para los nuevos colaboradores que se integren a la organización.

Este proyecto es realizado en la empresa Gea Mutatis, un gimnasio y centro integral de vida sana, en San Pedro de la Paz. Esta empresa está presentando diversos problemas producto de la falta de alineación estratégica entre los colaboradores y la organización.

En consecuencia, en esta propuesta se diseñan los perfiles de cargo por competencia correspondientes para el proceso de selección por competencias en el gimnasio, permitiendo que los nuevos colaboradores que se integren, estén alineados estratégicamente con la organización.

CAPITULO 1: Definición del Proyecto

1.1. Descripción de la problemática

La familia Saavedra Concha, al comenzar su negocio, decidió designar a un administrador externo, debido a su falta de experiencia administrativa. La familia contrató a una persona con conocimientos sólidos en el área y experiencia en el rubro deportivo.

En un principio, los resultados fueron positivos. El administrador fue capaz de dirigir el negocio y con el paso del tiempo, la familia se desligó paulatinamente, dando una amplia libertad de decisión al administrador.

Con el pasar de los años hubo tres cambios de administración, por diferentes motivos (renuncia, bajo desempeño, etc.). Estos cambios repercutieron en el direccionamiento de la empresa y el personal de trabajo.

Las diferentes administraciones no contaban con políticas de recursos humanos establecidas, para seleccionar y reclutar nuevo personal, el método que se utilizaba era por ensayo y error. Dicho de otra manera, no había alineación estratégica por parte de la nueva administración y el personal contratado no era idóneo a los cargos establecidos.

Actualmente existen problemas en las relaciones interpersonales, bajo desempeño y aumento de ausentismo por parte de los empleados, provocando el retiro de clientes y mermando el ingreso de otros nuevos.

Por esto y otros motivos, la Familia Saavedra retorna el negocio familiar el año 2014 y asume las consecuencias de su desligamiento. Esta vez se plantean nuevas ideas de estrategias y políticas, siendo prioridad diseñar un modelo de gestión por competencias, enfatizando en la selección de personal.

Estas estratégicas y políticas son el inicio de una nueva gestión en el gimnasio.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

- Diseñar los perfiles de cargo del gimnasio y centro integral Gea Mutatis, para el proceso de selección por competencias.

1.2.2. Objetivos específicos

- Proponer una estructura organizativa que se adapte a la organización actual.
- Identificar las competencias deseables en el personal del gimnasio según el plan estratégico propuesto.
- Definir perfiles de cargos requeridos por toda la estructura organizativa.
- Definir competencias específicas de cada cargo.
- Realizar un diccionario de gestión por competencias.

1.3. Justificación

La Dirección estratégica de Recursos Humanos por competencias es un modelo de gestión, que tiene como objetivo alinear a las personas que integran la organización a favor de los objetivos organizacionales e implica diseñar o, según corresponda, adaptar los distintos subsistemas de Recursos Humanos para relacionarlos con la estrategia organizacional.

Pero, ¿Para qué implantar un modelo de Gestión por competencias? Toda organización posee una misión, visión y planes estratégicos. Unas organizaciones tendrán estos conceptos perfectamente definidos y expresados en documentos; otras no. Sin embargo, todas poseen una estrategia basada en una visión, más allá de que la hayan expresado por escrito o no.

Una organización siempre está basada en sus directrices estratégicas y una planificación estratégica, con un cierto orden interno representado por el organigrama. Asimismo, integra a los colaboradores de todos los niveles, desde sus directivos hasta los demás estratos.

Por lo tanto, el modelo de gestión por competencias permite alcanzar la visión y lograr los retos planteados por las estrategias organizacionales.

¿Qué metodología se utilizará para implantar un modelo de gestión por competencias? La Metodología de Gestión por Competencias a utilizar en este proyecto se basa en las definiciones de Martha Alles, reconocida escritora sobre recursos humanos, ejecutiva y empresaria.

Ésta metodología se utilizará porque presenta las siguientes características:

- Se define a partir de la estrategia organizacional. Esto implica que se basa en la misión, visión, valores y estrategia de la empresa o institución.
- Representa las características que las personas que integran la organización deben poseer para alcanzar la estrategia.
- Se puede implantar en pocos meses.
- Incluye un diccionario de competencias.
- Se aplica a una organización de todo tipo
- No es solo para grandes organizaciones, sino también para medianas y pequeñas
- Presenta solo un requisito: dirección comprometida
- Puede diseñarse según distintos estilos de gerenciamiento/liderazgo

Es necesario recalcar que este proyecto va orientado a la selección del personal, por lo cual, el objetivo que se busca es que los nuevos colaboradores del gimnasio Gea Mutatis posean las competencias requeridas para el puesto designado.

Por último, los beneficios de implantar un sistema de gestión por competencias en el ámbito de selección son:

- Permite una mirada completa de los requerimientos del puesto.
- Aumenta las probabilidades de contratar personas que tendrán éxito en el puesto de Trabajo.
- Asegura un proceso más sistemático.
- Reduce la inversión en personas poco adecuadas.
- Identifica las competencias que se pueden formar y desarrollar.

1.4. Alcances

Este proyecto pretende implementar un modelo de gestión por competencias según la metodología de la autora Martha Alles. Este modelo abarca tres aspectos: Selección, Desempeño y Desarrollo del personal. Este proyecto de título se enfoca solo en el ámbito de “Selección del personal”, cuyo propósito es definir las competencias genéricas y específicas para los nuevos colaboradores que se incorporen al gimnasio Gea Mutatis. Esta etapa es la base inicial para que la organización continúe con la implementación de un modelo de gestión por competencias.

Es importante señalar que la implementación del modelo de gestión por competencias requiere de tiempo y compromiso, por sobre todo del directorio. Se requiere de al menos seis meses para la implementación y un tiempo adicional para el análisis de factibilidad del modelo implementado.

En primera instancia, el directorio debe capacitarse para desarrollar ciertas competencias que requiere su cargo (si no poseen las competencias específicas) y de ésta forma dar ejemplo a los demás colaboradores del gimnasio.

Por último, es necesario mencionar que el modelo de gestión por competencias se realizará pensando de manera genérica al crear los perfiles de cargo, y no pensando en las personas que actualmente ejecutan los cargos del gimnasio.

1.5. Viabilidad

El gimnasio ofrece la disposición de sus dependencias para reunirnos mensualmente y poder obtener la información necesaria de sus áreas, directiva y colaboradores en general.

La propuesta considera solo una parte de todo el Modelo de Gestión por competencias, debido a que se abarcará a la función de selección por competencias, proponiendo perfiles de cargo por competencia de toda la organización. Por lo tanto, este proyecto posee viabilidad futura para proponer el Modelo de Gestión por competencias por completo y luego ejecutar su implementación.

En cuanto a los recursos financieros estos serán cubiertos de manera personal, lo cual no presenta un problema para la elaboración de la propuesta.

Se ha establecido un plazo límite de ejecución hasta fines de diciembre para proponer los perfiles de cargo por competencia, el cual es un periodo de tiempo óptimo para llevarlo a cabo.

CAPITULO 2: Descripción de la Empresa

2.1. Historia

Desde la época del 90, la comuna San Pedro de la Paz ha presentado un gran crecimiento en el ámbito económico, político y social. En esta época, aún no se contaba con espacios físicos para la realización de actividades deportivas y recreativas. Frente a este escenario, la familia Saavedra Concha, asentada en la comuna desde mediados de los sesenta, detecta esta necesidad y comienza a visualizar una oportunidad de negocio.

La familia Saavedra, se plantea la posibilidad de crear un espacio donde las personas puedan reunirse a compartir y desarrollar toda clase de eventos sociales, tales como: actividades culturales, eventos familiares, expresiones artísticas, charlas, entre otras. Además, la conformación de este proyecto les proveería de una fuente de trabajo e ingresos económicos para la familia y para la comunidad.

En 1997, ya decididos a abordar la iniciativa de negocio, se propone el diseño arquitectónico del mismo y un año más tarde se da la aprobación para su construcción. Ese mismo año acontece la crisis asiática, impactando negativamente en la economía mundial y nacional. Producto de ello, el riesgo de iniciar este proyecto aumenta excesivamente, obligando a la familia Saavedra a postergar el negocio.

En el año 2002, yacían mitigados los efectos de la crisis asiática y las condiciones de mercado habían cambiado rotundamente. La comuna ya contaba con espacios para la recreación y el ocio, llevando a la familia Saavedra a reformular su idea de negocio para presentar un producto distinto.

La nueva propuesta, se enfocó en el deporte y la recreación, con fuerte orientación a las personas, a su bienestar físico y mental. Esta idea se sintetizó en un nuevo concepto de negocio, un Centro Integral de Vida Sana.

En 2003 se aprueba el nuevo diseño arquitectónico y un año más tarde se da inicio a la construcción del mismo. El 25 de septiembre de 2003 se constituye la sociedad “Servicios de Promoción y Capacitación en Salud y Vida Sana Limitada” a manos de su representante legal la señora Juana Concha Correa y sus socios los señores Víctor Saavedra Sánchez y Alejandro Saavedra Concha, esposo e hijo respectivamente.

El primero de octubre de 2004 comienzan las actividades del gimnasio y centro integral de vida sana Gea Mutatis en la comuna de San Pedro de la Paz continuando con sus actividades hasta la fecha.

2.2. Descripción de la empresa²

Antecedentes generales de la Empresa:

Razón Social	: Servicios de Promoción y Capacitación en Salud y Vida Sana Limitada
Dirección	: Los Claveles 55, Huertos Familiares, San Pedro de la Paz
Rol Único Tributario	: 77.989.920 – 9
Nombre Fantasía	: Gea Mutatis Ltda.
Tipo de Identidad	: Sociedad de Responsabilidad Limitada.
Fecha Constitución	: 25 septiembre de 2003
Representante Legal	: Sra. Juana Concha Correa.
Giro	: Gimnasio, acondicionamiento físico en deporte y recreación, capacitación en prevención de salud.

² Información obtenida de la página web del Gimnasio y Centro integral Gea Mutatis.

Gea Mutatis es un gimnasio y centro integral de vida sana, que contribuye a mejorar la salud y calidad de vida de las personas y familias de San Pedro de la Paz. Entrega servicios de Acondicionamiento Físico y Salud (A.F.S) a través de la planificación de rutinas de ejercicios físicos personalizadas que pueden incluir la utilización de máquinas e instrumentos deportivos (trotadoras, cuerdas, pesas, etc.) y el apoyo de profesores y entrenadores personales que orientan y monitorean las rutinas.

Además, Gea Mutatis, cuenta con clases especializadas y dirigidas por profesores capacitados en disciplinas tales como:

- **Body Attack:** Es un programa de acondicionamiento físico cardiovascular que utiliza la metodología de intervalos, donde son combinados ejercicios aeróbicos de alta intensidad con trabajos de fuerza y estabilización.
- **Body Combat:** Está basado en las más variadas artes marciales, pretende desarrollar la técnica de golpes de Box simultáneamente con el entrenamiento físico de todo el cuerpo, principalmente en lo que se refiere a resistencia, fuerza, flexibilidad y agilidad.
- **Body Pump:** Es un entrenamiento con pesas sincronizado al ritmo de la música que desarrolla la fuerza y la resistencia muscular, permite consumir muchas calorías definiendo y tonificando la musculatura. Además mejora la postura corporal y previene la osteoporosis.
- **RPM:** Es un programa de Ciclismo Indoor que busca el desarrollo de la capacidad cardiovascular y puede consumir cerca de 800 calorías en una única sesión.
- **POWER JUMP:** Es un programa en grupo que utiliza un mini trampolín como equipamiento para realizar el trabajo cardiovascular. Este programa de entrenamiento se caracteriza por el uso de combinaciones simples de movimientos.

- **Pilates:** Se trata de un sistema de acondicionamiento corporal que se centra en ejercicios preestablecidos y que ejercen su radio de acción en la postura, el control de la respiración, la flexibilidad, la tonificación y el alargamiento de los músculos.
- **Yoga:** Doctrina filosófica que cuenta con un conjunto de técnicas de concentración que se practican para conseguir un mayor control físico y mental.
- **Baile Entretenido:** Es una disciplina que permite aprender a bailar distintos estilos musicales y que se desarrolla en forma individual.

También, el gimnasio cuenta con servicios adicionales como:

- **Servicio Personal Traineer:** Es un servicio especializado que permite a los usuarios contar con un profesional altamente preparado y capacitado en la elaboración de programas de entrenamiento. Éstos se ajustan a las necesidades del cliente, logrando objetivos de manera eficiente.
- **Tratamiento nutricional integral:** El tratamiento nutricional integral tiene el objetivo de evaluar al paciente en su composición corporal y entregar una pauta alimentaria personalizada que considere todas las necesidades nutricionales según las características del paciente y los objetivos nutricionales que se fijen en conjunto.
- **Capacitaciones para entrenadores Personales:** Busca consolidar a los mejores entrenadores personales de la zona, bajo una formación y visión de salud integral, es por ello que gea mutatis pone a disposición de los profesionales de la actividad física y el deporte el curso de entrenador personal en función de la salud, programa que cuenta con 8 módulos que enfatizan además de preparación a profesionales especialistas en prescribir ejercicio físico con fines deportivos y/o estéticos.
- **Sauna:** Baño de vapor húmedo a elevada temperatura que produce un rápido y abundante sudor y que se toma con fines higiénicos y terapéuticos.
- **Talleres:** Puede abarcar distintas temáticas.

Actualmente existen 19 colaboradores en el gimnasio, siendo algunos contratados de manera indefinida y otros en modalidad de honorarios, realizando sus funciones con jornada part-time. A continuación se detalla la situación actual del personal:

- La administración cuenta con cuatro personas y todos disponen de un contrato indefinido.
- Los asistentes de administración corresponden a tres personas y también disponen de un contrato indefinido
- Un auxiliar de aseo igualmente con contrato indefinido.
- Existen profesores que realizan clases especializadas y además trabajan en AFS, habiendo cinco contratados indefinidamente y dos que realizan sus labores a honorarios.
- Existen profesores y entrenadores personales solo en AFS, siendo dos contratado indefinidamente y uno a honorarios
- Un nutricionista con modalidad de honorario.

2.3. Planificación Estratégica

Gea Mutatis, no dispone de un plan estratégico elaborado formalmente, pero en el Capítulo 4 se da a conocer una propuesta alineada con sus directrices estratégicas.

2.3.1. Directrices Estratégicas

A continuación se presentan las directrices estratégicas definidas por el gimnasio y centro integral de vida sana Gea Mutatis.

2.3.1.1. Misión

“Contribuir a mejorar la salud y calidad de vida de las personas y las familias de San Pedro de la Paz, mediante la educación y entrega de servicios deportivos, culturales, recreativos y de relajación, en un entorno natural, cercano y familiar.

Busca brindar un cálido ambiente de trabajo que permita el desarrollo íntegro de sus colaboradores y participantes, incentivando relaciones de confianza y respeto mutuo, entregando un trato justo y honesto, y actuando con responsabilidad frente a la comunidad, el medio ambiente y los propietarios de la institución.”

2.3.1.2. Visión

“Ser reconocido como un prestigioso centro integral, destacado por la alta calidad humana y técnica de sus integrantes, por su permanente preocupación por contribuir en la mejora de la salud y calidad de vida de las personas y sus familias, y por la entrega de una variedad de servicios personalizados, de alta calidad y excelencia, en un entorno natural.”

2.3.1.3. Valores

El gimnasio y centro integral de vida sana Gea Mutatis busca plasmar en su servicio y funcionamiento los valores que han guiado la vida de quienes integran la familia. Estos valores son:

- Honestidad
- Respeto
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Compromiso

2.3.2. Diagrama Organizacional



Este proyecto contará con el apoyo del área de Recursos humanos y finanzas; el Administrador y la Gerente General, para la obtención de información.

La propuesta abarca principalmente a la Dirección del Gimnasio y a el área de Recursos humanos y finanzas, que actualmente se encarga de los procesos de selección y reclutamiento hasta la remuneración del personal, es decir, abarca el proceso de:

- Selección y reclutamiento
- Contratación
- Remuneración
- Control de profesores (asistencia)

CAPITULO 3: Marco Teórico

3.1. Dirección estratégica

Un factor que las organizaciones deben considerar a la hora de realizar la planeación estratégica es lograr una estructuración entre el presente y el futuro para lograr una visión coherente y redituable. Es así como Ansoff (1977) establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización.

3.1.1. Definición de la estrategia

La *estrategia* es definida como “*la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders*”³ (Johnson G., Scholes K., 2001). De esta manera, la definición de estrategia es la que marca las decisiones dentro del plan de acción de la organización para la consecución de objetivos planteados.

3.1.2. Planificación estratégica⁴

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

³ Stakeholders, concepto introducido a la materia de la estrategia por Freeman (1983) como cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros).

⁴ Navas, J. y Guerras, L. 1996. La dirección estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas y privadas.

A partir de un diagnóstico de la situación actual, a través del análisis de brechas institucionales, la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un futuro deseado, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. Para esto, se utiliza el Análisis del entorno interno y externo, llamado FODA, el cual mide las fortalezas y debilidades, variables que se pueden controlar y por otro lado las oportunidades y amenazas del entorno, las cuales no se pueden manejar.

La definición de los Objetivos, estrategias y las acciones, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.

Cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto la Planificación Estratégica es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica.

Consta de tres etapas: *análisis estratégico, formulación de la estrategia e implantación de la estrategia*. Se considera que la primera etapa es fundamental, debido a que esta consiste en comprender la posición de la organización en

función de su entorno, sus recursos, competencias internas y las expectativas e influencia de los stakeholders.

3.1.2.1. Análisis Estratégico⁵

Hamel y Prahalad (1999) definen el propósito y planteamiento estratégico como el uso eficiente de los recursos para encontrar las competencias centrales en función de los objetivos propuestos. Tales competencias se refieren a la organización, pero no hay que olvidar que dichas competencias se logran gracias al recurso humano, quienes llevan a cabo los procesos de la organización.

En esta etapa se definen las Directrices estratégicas de la Organización, los objetivos y realiza un análisis de la Situación actual de la empresa, analizando el entorno interno y externo de la institución, a través de la herramienta de análisis FODA.

3.1.2.1.1. Directrices Estratégicas

Dentro de las Directrices Estratégicas, las que pueden estar implícitas o explícitas, se logran siempre distinguir las siguientes:

- a) Misión: Según Kotler y Armstrong (2004), es el propósito de la organización, su razón de ser. Expresa el camino hacia el logro de la visión, o la manera cómo la organización llegará a ese futuro deseado. La misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa. Para la elaboración de ésta es necesario preguntarse ¿Quiénes somos?, ¿Qué buscamos?, ¿Qué hacemos?, ¿Dónde lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿Para quién trabajamos?
- b) Visión: Definida por Fleitman (2000) como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Para

⁵ Hamel y Parlad (1999). Compitiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana.

realizarla, se puede preguntar: ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?, ¿Cómo seremos en el futuro?, ¿Qué haremos en el futuro?, ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?, etc.

- c) Valores: Según Kotler y Armstrong (2004) Los valores son los principios básicos que se deben observar en el actuar dentro de la organización para el logro de la misión. Existen muchas formas de actuar para alcanzar los objetivos y algunas de ellas podrá n infringir leyes, reglas básicas de convivencia humana y otras normas que las sociedades han establecido para lograr una convivencia pacífica, así como son también los valores por los cuales se identifica a la organización desde afuera tales como la puntualidad, el compromiso, el respeto, la responsabilidad con el medio ambiente, etc. que harán ver al público o a los clientes como identidad a la empresa que se están dirigiendo
- d) Meta: afirmación genérica del propósito. , como señala (Johnson G., Scholes K.,2001)
- d) Objetivo: cualitativo o cuantitativo (si es posible) o enunciado más preciso de la meta (Johnson G., Scholes K., 2001).

3.1.2.1.2. Análisis FODA⁶

El análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*)

La matriz nos permite conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

Durante la etapa de planeamiento estratégico y a partir del análisis FODA se deben contestar cada una de las siguientes preguntas:

⁶ Hamel y Prahalad (1999). Compitiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana.

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender cada debilidad?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

3.1.2.2. Formulación de las estrategias⁷

La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.

Analizaremos a continuación tres grandes grupos de estrategias: las estrategias competitivas, con base en la industria y las de desarrollo. Todas ellas tratan de emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa

3.1.2.2.1. Estrategias competitivas

Podemos desarrollar tres tipos de estrategias competitivas: las de liderazgo en costes, la diferenciación de productos y las de nicho o segmentación de mercado. Porter (1987), las denomina, estrategias competitivas genéricas

3.1.2.2.1.1. Estrategias de liderazgo en costos

Porter (1987), dice que con esta estrategia se intenta conseguir una ventaja competitiva en costes, es decir, conseguir unos costes inferiores a los de sus

⁷ Navas, J. y Guerras, L. 1996. La dirección estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones.

competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Por tanto, la empresa intentará conseguir los costes más reducidos posibles, lo que situará a la empresa en ventaja sobre sus competidores, proveedores y clientes. La ventaja en costes le permite a la empresa reducir sus precios.

3.1.2.2.1.2. Estrategia de diferenciación

Porter (1987), dice que esta estrategia persigue la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa o de alguno de sus elementos como la atención del cliente, la calidad, etc. haciendo que sea percibido como único en el mercado. De esta forma, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra.

3.1.2.2.1.3. Estrategia de enfoque o nicho

Esta estrategia consiste en centrarse en un segmento de mercado. Se trata de reducir su ámbito de competencia. Una vez situados en una estrategia de nicho, ésta puede ser o de liderazgo en costes o de diferenciación. Por uno u otro medio, la empresa pretende conseguir una ventaja competitiva en el segmento o nicho en el que compite (Porter, 1987).

3.1.2.3. Implantación de las Estrategias

Según Navas y Guerra (1996), debemos entender la implantación como un proceso continuo de despertar organizacional, de afianzar en la organización un sentido estratégico compartido, un propósito, un hábito de dar lo mejor como única posibilidad de éxito. La Implementación aporta al hecho estratégico atributos profundamente humanos, es el momento en que el hombre deviene en centro y todo se decide con su contribución. En esta etapa además se ve el proceso de control de gestión donde existen diferentes herramientas para medir el proceso de implantación de estrategias.

La información obtenida como resultado del proceso de planificación estratégica la podemos controlar volver a introducir al plan a través del proceso de retroalimentación.⁸

3.2. Gestión por Competencias

3.2.1. Orígenes y fundamentos⁹

Los orígenes de las competencias comienzan a fines de los años 60. En diversos estudios se quiere dar respuesta a la siguiente inquietud: “¿existen variables que puedan determinar o que sirvan para predecir la conducta o actuación que, en el trabajo, tendrá una persona?”. Es McClelland (1999), al analizar los fundamentos de la motivación humana, el que sienta las bases sobre la cual se desarrollará más adelante el concepto de competencias. Este autor define las conductas-claves para el desempeño excepcional por el logro, la obtención de poder o el sentido de pertenencia que busca alcanzar un individuo como su objetivo determinado en el quehacer diario.

En sus estudios, también se plantea que -por medio de este enfoque-sólo podemos establecer en forma general un conjunto de conocimientos y habilidades que, teóricamente, deberían estar relacionados con un buen desempeño futuro. Esto, ya que las condiciones en las que debe ser realizada cierta función pueden diferir bastante entre una organización y otra. Por lo tanto, de poco sirve conocer, por ejemplo, las relaciones que teóricamente existen entre la capacidad intelectual y la solución de problemas cuando para resolver situaciones complicadas en una organización hay que lidiar con consideraciones políticas, administrativas y financieras específicas, las que pueden condicionar fuertemente el comportamiento de una persona. En otras palabras, según Araneda y Calderón (2001), es la conducta laboral demostrada (experiencia) en cierto tipo de

⁸ Retroalimentación es el mecanismo por el cual una cierta proporción de la salida de un sistema se redirige a la entrada, con objeto de controlar su comportamiento (Kotler y Armstrong, 2004).

⁹ McClelland, D.C. (1999). Medir la competencia en lugar de la inteligencia.

situaciones y mercados, el mejor predictor del desempeño y, por lo tanto, del aporte de las personas a la empresa.

Entonces, el problema ahora es cómo medir y que método utilizar para evaluar las competencias. Es aquí donde es muy conveniente desarrollar la técnica de Entrevista de Incidentes Críticos, la cual permite definir un puesto de trabajo sobre la base de conductas exitosas presentadas en él, por ejemplo: ¿qué hace a una persona planificar y organizar bien o eficientemente una labor? Es decir, qué competencias poseen los trabajadores para ejecutar esta función.

La empresa -entendida como un sistema-es una estructuración de elementos ordenados y jerarquizados con cierta finalidad concreta. La organización se caracteriza por la toma de decisiones coordinadas en pro de ciertos objetivos, por lo que se puede decir que toda organización es un sistema de decisiones.

Como éstas responden a un tipo especial de comunicación, su existir está condicionado a que las personas generen dichas comunicaciones. De este modo, el capital humano conforma el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier organización. Por ello, no es casual que resulte más fácil comprender una organización como un sistema de personas que como un sistema de decisiones.

Decir que una persona forma parte de la realidad física de una organización, ya sea interactuando con otras, utilizando herramientas, materiales u operando maquinarias, no garantiza que esté tomando las decisiones adecuadas. Las personas pueden ocupar un espacio, pero ¿estarán siempre cumpliendo, en realidad, una función que contribuya en pro de los objetivos organizacionales de la firma?. Además, cada individuo ocupa una jerarquía en la organización, la cual hay que tener presente para orientar y enfocar la implementación del Sistema de Gestión por Competencia, debido al efecto que podría causar dadas su posición y responsabilidades.

3.2.2. Definición de Competencia

“Es una característica subyacente en un individuo, que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (Spencer, Lyle M. y Spencer, 1993)

“Conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, que correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales posible de ser observado directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo”. (Cubeiro, Dalziel y Fernández, 1996)

“Es una característica propia de un individuo que está directamente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación; son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para el desempeño en una empresa.” (Alles, 2002).

De lo expuesto, se puede desprender que las competencias pueden ser motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes y valores, saberes y habilidades, es decir, conductas y conocimientos factibles de ser confiable y objetivamente medibles.

3.2.3. Estructuración de una competencia¹⁰

Al definir una competencia cualquiera, ésta se debe explicar de la siguiente forma:

- El saber actuar.
- El querer actuar.
- El poder actuar.

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 relación con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el que más tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico.

El querer actuar: alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco de la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influye bastante 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 el deseo de hacerlo, pero no existen las condiciones para que realmente pueda efectuar una acción determinada. El contexto, así como los medios y recursos de los que dispone el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

Como la identificación de competencias debe ser específica para la organización en particular, es necesario precisar un conjunto de comportamientos

¹⁰ Le Boterf, G. 2001. Ingeniería de las competencias

reales y observados que correspondan a comportamientos deseados y probadamente exitosos para dicha organización. Esto obliga a identificar a personas que ya han demostrado por medio de sus acciones que poseen las competencias requeridas y a definir cuáles de esas características hacen a esas personas diferentes al resto.

3.2.4. Clasificación de competencias

Habiendo explicado y definido el concepto de competencias, se procede ahora a mostrar diferentes formas de clasificarlas. Al momento de realizar el proceso de implantación de estas competencias, cada organización puede tomar aquellas que mejor se ajusten a su criterio y necesidades. A modo de ejemplo, se exponen las siguientes clasificaciones:

Módulo 1. Conocimiento y cualidades profesionales (Alles, 2002)

Competencias de conocimiento: están relacionadas con el contenido funcional de las ocupaciones y, por lo tanto, con los conocimientos académicos y la capacidad de “hacer”, necesarios para realizar las actividades que requieren los distintos cargos. Generalmente, gran parte de ellas se adquieren en la educación formal. Competencias de cualidades profesionales: reflejan los patrones de conducta y las características personales, observables y medibles. Son necesarias para desarrollar determinadas ocupaciones y conforman la parte visible de un amplio conjunto de habilidades psicológicas y personales. Este segundo grupo constituye, actualmente, la vertiente más relevante en la competitividad de la organización por su carácter diferenciador. Integra las nociones de núcleo psicológico, parte dura y parte blanda como elementos medulares.

1. Núcleo psicológico: es un conjunto de rasgos profundos de personalidad. En definitiva, todo aquello que acompañará al individuo a lo largo de su vida personal y profesional.

2. Parte dura: son los conocimientos necesarios para desempeñar adecuadamente una habilidad. Éstos se adquieren mediante estudios y aplicación de sistemas y herramientas, fácilmente asimilables.
3. Parte blanda: se refiere a las destrezas y pautas de comportamiento desarrolladas mediante su aplicación sistemática o “sobre el terreno”.

Esta conceptualización revela que en lo relativo al núcleo psicológico, la capacidad de generar un cambio es muy baja, pues las predisposiciones psicológicas se mantienen a lo largo del tiempo. En tanto, en las partes dura y blanda se puede provocar cambios a través del aprendizaje de nuevas herramientas, procesos y experiencia.

Módulo 2. Motivación, habilidad, características, conocimiento, concepto propio o concepto de uno mismo (Spencer y Spencer ,1993).

- Motivación: son los intereses que una persona considera o desea recurrentemente.
- Habilidad: es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.
- Características: se refiere a los rasgos físicos.
- Conocimiento: es la información que una persona posee sobre áreas específicas.
- Concepto propio: son las actitudes, valores o autoimagen de una persona.

Módulo 3. Rasgos visibles e invisibles Modelo del iceberg (Spencer y Spencer, 1993)

- Visibles: son fáciles de detectar, se refieren a destrezas y conocimientos.
- No Visibles: alude al concepto de uno mismo y rasgos de personalidad.

Ejemplos de competencias

Utilizando las teorías de McClelland (1999), se presentan las 16 competencias que identificó como críticas para el desarrollo de sus modelos de competencias:

1. Ser una persona de muchos recursos: saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas; ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; tener capacidad de trabajo en equipo frente a asuntos complejos de gestión.
2. Hacer lo que conoce: ser perseverante; concentrarse a pesar de los obstáculos; asumir responsabilidades; ser capaz de trabajar sólo y también con los demás cuando es necesario.
3. Aprender rápido: dominar raudamente nuevas tecnologías.
4. Tener espíritu de decisión: actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.
5. Administrar equipos con eficacia: saber delegar; ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones y comentarios.
6. Crear un clima propicio para el desarrollo: generar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el crecimiento de su equipo.
7. Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas: actuar con decisión y equidad durante los conflictos.
8. Estar orientado hacia el trabajo en equipo.
9. Formar un equipo de talentos: invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
10. Establecer buenas relaciones en la empresa: generar saludables relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.
11. Tener sensibilidad: demostrar interés por los demás y estar atento a sus necesidades.
12. Enfrentar los desafíos con tranquilidad: poseer actitud firme, evitar la censura.

13. Control: Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal: ser capaz de compatibilizar prioridades en ambos planos de manera armoniosa.
14. Autoconocimiento: tener una idea exacta de sus puntos débiles y fuertes; estar dispuesto a invertir en uno mismo.
15. Ser agradable y dar muestras de buen humor.
16. Actuar con flexibilidad: capacidad para adoptar actitudes opuestas –ejercer liderazgo y dejarse liderar–, opinar y aceptar opiniones de los demás.

Por otro lado, existe un innumerable catálogo de competencias clasificadas según sus autores por diferentes criterios. Por otro lado, 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 ulterior análisis más detallado para entender bien de qué se habla.

- Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas.
- Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales.
- Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas.
- McBer (1998) 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.
- Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías
- Marta Alles (2006), nos presenta la definición de 160 competencias cardinales y específicas.

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

Para este proyecto nos guiaremos por la metodología de Martha Alles.

3.2.4.1. Competencias Cardinales y Genéricas¹¹

Alles (2006) realiza una distinción entre competencias cardinales y genéricas y explica que las primeras son aquellas que son tan relevantes para la organización que desea que todo su personal las posea y desarrolle.

Por ejemplo, un juzgado de cualquier instancia, podría definir como competencia cardinal *“justicia y prudencia”*, y que una empresa que comercialice cementerios privados y otros servicios relacionados podría definir que fueran *“temple y perseverancia”*.

Este tipo de competencias no se desglosan en grados o niveles, ya que esa categorización es para la evaluación de distintos rangos, niveles o tipo de posiciones o negocios, que también pueden incluirse entre las competencias generales para determinar cuáles son las competencias de la compañía. Una vez definidas estas competencias generales, es posible determinar las particulares o específicas por cada puesto. Pueden coincidir o ser diferencias de forma que se complementen; no pueden ser contradictorias entre sí.

Las competencias cardinales, generales o genéricas, son aquellas que todos los integrantes del personal de la empresa deberían poseer. Estas, a su vez pueden transformarse en específicas cuando se desglosen en grados y conformen el perfil del puesto o niveles, según el diseño que se adopte.

¹¹ Alles, M. 2006. Selección por competencias.

3.2.4.2. Competencias Específicas ¹²

Las competencias específicas son las que se relacionan directamente con el puesto o determinado nivel, éstas se desglosan en grados o niveles para conformar el perfil de puesto según el nivel jerárquico.

3.3. Utilidades y ventajas

Por la alta competitividad que circunscribe el actual entorno, se debe luchar por crecer y desarrollarse en forma continua. Las organizaciones aumentan la exigencia a sus trabajadores directa e indirectamente: ya no basta con el cumplimiento de las tareas, funciones y responsabilidades propias del cargo, es necesario además poseer otro tipo de cualidades y conductas para generar valor. Sólo esto permite la sobrevivencia de la organización en un entorno altamente competitivo que exige cambios violentos, rápidos e innovadores (Kaplan y Norton, 1999).

Dado un procedimiento de construcción y desarrollo, constituyen el soporte de un mecanismo que permite ligar directamente los comportamientos y objetivos de las personas con los objetivos y metas de la organización, de manera que exista un ajuste coherente y permanente entre ellos. De esta forma, cada acción emprendida por un trabajador debería contribuir directamente en el éxito del negocio, dejando de ser un problema su conciliación para convertirse en una proactiva necesidad de carácter estratégico. Orientadas directamente a los resultados, las competencias soportan un uso que es eminentemente práctico y conductual, lo que las hace altamente operativas y centradas en los logros del negocio (Kaplan y Norton, 1999).

McClelland (1973), dice que es complejo conseguir un buen ajuste entre de los comportamientos de los trabajadores con los criterios de sentido establecidos por la organización, cuánto más complejo resulta hacer este proceso de adaptación de

¹² Alles, M. 2006. Selección por competencias.

modo permanente bajo las condiciones de un mercado que obliga a examinar, ajustar y flexibilizar dinámicamente dichos procesos y criterios.

Hoy se ha vuelto claramente insuficiente el modelo tradicional de RRHH, que trata de resolver este problema por la vía de la clasificación de tareas, funciones y responsabilidades. Ya no basta con definir un conjunto de condiciones estáticas, susceptibles de ser administradas, que sirvan de nexo entre las metas estratégicas de la organización y el trabajo diario de los trabajadores. La fijación de tareas -y su asignación a cargos determinados- se hace progresivamente disfuncional. (Becker, 2000)

Lo que se requiere en la actualidad es un mecanismo que vincule directamente los comportamientos de las personas con los objetivos y metas de la organización, de tal manera que exista un ajuste dinámico y permanente entre las decisiones de los trabajadores y las necesidades reales que la organización está teniendo o que tendrá a futuro. De este modo, el modelo de Gestión por Competencias ofrece alinear las acciones emprendidas por un trabajador con el fin de que contribuyan directamente al éxito del negocio. Por tal razón, este proceso deja de ser un problema de orden administrativo para transformarse en una necesidad de carácter estratégico (Becker, 2000).

3.4. Gestión por competencias en el mundo laboral.

Mulder (2007) expone que las competencias en las actividades laborales se ven reflejadas en acciones tales como: asumir responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos.

Gestionar una empresa a través de las competencias laborales ayuda a desarrollar individuos que tengan y demuestren los conocimientos específicos, así como las habilidades necesarias en su desempeño. La gestión por competencia hace referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del

personal con base en sus competencias que contribuyan al logro de los objetivos de una organización (Santos, 2001).

Las competencias se han convertido en una forma imprescindible del desarrollo humano para las empresas. Es importante crear un ambiente laboral en el que existan mayores oportunidades de desarrollo. Las empresas están enfocadas a incorporar nuevas estrategias para ser competitivas y que sus empleados tengan los conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan mantenerse en el mercado de trabajo y desarrollen competentemente sus procesos productivos. Rahman, Molina, Parra et al. (2006), hacen notar que dichos procesos son cada vez más exigentes y demandan una mayor creatividad para generar un mejor nivel competitivo.

Páez (2006) indica que el enfoque de las competencias ha tenido auge desde el momento en que se han incrementado los cambios en el entorno, provocados por la globalización, las comunicaciones sin fronteras y la efectividad humana centrada en el valor agregado; traduciéndose en una mayor exigencia en los niveles de competitividad, calidad e innovación para la empresa, y en una mayor exigencia en el rendimiento del trabajo personal. Este panorama ha orientado a las empresas a formular estrategias que les ayuden a consolidar un grupo de colaboradores que se adapte a las exigencias del ambiente.

3.5. Modelo de gestión por competencias

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez el 1973 por David McClelland, es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no

impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar de entre las demás o lo que McClelland (1973) llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

Según nos plantea Marta Alles (2000), quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

3.5.1. Objetivo de un Modelo de gestión por competencias¹³

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.

Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.

¹³ Alles, M. 2006. *Desempeño por Competencias*

- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

3.5.2. Implantación del Modelo¹⁴

Una vez abordados los conceptos fundamentales del sistema de gestión por competencias, se describirá, en términos generales el proceso de implantación a desarrollar y algunas ideas a considerar en la implementación.

Se debe recoger información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos con el propósito de evitar rupturas del modelo existente con respecto al nuevo, logrando así la evolución de los actuales hacia el nuevo modelo. Para ello se deben analizar los procesos y procedimientos de recursos humanos relativos a:

1. Selección
2. Formación
3. Plan de Carrera/sucesión
4. Promoción
5. Retribución
6. Desempeño
7. Potencial

¹⁴ Alles, M. 2006. Selección por competencias.

Aunque inicialmente el sistema de gestión por competencias está orientado a cubrir una necesidad primordial de la organización, el mismo proporciona independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

- Perfiles ideales de los puestos.
- Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha).
- Necesidades de formación individual y grupal.
- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.
- Potencial de la persona a corto plazo.

Al mismo tiempo el sistema debe ser aplicable, comprensible, útil, fiable y de fácil manejo para poder alcanzar el desarrollo profesional de las personas.

3.5.3. Diccionario de competencias Organizacional

Un diccionario de competencias, según Alles (2002), es un listado que sintetiza el abanico de competencias que puedan aparecer en una organización, que incluye una clasificación por temas, la definición de cada una y niveles de definición o escala conductual. Este documento esquemático constituye el primer paso para la implementación del modelo en cualquier entidad. Las competencias empleadas en el diccionario deben ser:

1. Adecuadas al tipo de organización.
2. Adaptadas a la situación actual y deseada.
3. Exhaustivas
4. De terminología clara
5. De fácil identificación y evaluación.

En la actualidad las organizaciones cuentan con una amplia gama de formatos estándares de Diccionarios de Competencias que conforman un punto de partida que les permite a sus gerentes implementarlos en la gestión por competencias con el simple hecho de modificar en el contenido de los mismos todo aquello que entiendan no los representa.

Se desarrolla un listado de competencias para los cargos dentro de Gea Mutatis con sus definiciones respectivas, según el diccionario de competencias de Martha Alles (2002) (Ver Anexo N°1).

3.5.4. Selección del Personal¹⁵

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

Además forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

Al reclutamiento es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida.

Otra definición de Selección dice que es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos – a los que se denominan “candidatos” – que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

¹⁵ Alles, M. 2000. Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

3.5.4.1. Perfil de Cargo por Competencias¹⁶

¿Cómo elaborar un perfil de competencias? ¿Qué herramientas utilizar?

Definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia. Son diferentes por empresa y dentro de una misma empresa pueden ser diferentes por áreas y puesto.

En el momento de revelar el perfil del puesto- si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias- se deberán relevar las competencias requeridas y el nivel de las mismas en una calificación de cuatro niveles:

- A= Excelente
- B= Muy Bueno.
- C= Bueno
- D= Mínimo requerido.

No es obligación utilizar solo cuatro niveles se puede utilizar cinco o más si es necesario, pero en este trabajo utilizaremos cuatro.

Será conveniente esbozar una breve descripción de la competencia de cómo se aplicaría en ese puesto.

Datos objetivos como edad, educación y experiencia laboral se resuelven en una primera instancia y no es la parte más difícil de la tarea. Los puntos clave y más difícil definición están dados por las competencias o características personas y las relaciones dentro de la organización. Sobre este último aspecto es conveniente primero revisar organigrama, analizar su vigencia y, de ser necesario, proponer modificaciones.

Una vez que se define la necesidad de la incorporación de un nuevo colaborador, el proceso de selección comienza recopilando información necesaria

¹⁶ Alles, M. 2000. Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

para lo que se denomina “definición del perfil”, haciendo revisión del puesto o cargo. Alles (2006) explica que como parte la cultura organizacional, se espera que un grupo de personas tengan competencias similares y hasta perfiles similares; sin embargo, esto no implica que dos o más personas sean iguales, sólo se espera que en dicha similitud, sea a nivel de competencias cardinales, simplemente en grados diferentes.

El concepto de perfil de cargo u ocupacional es, en palabras de Marín et al. (2001) *“el analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a sus ocupantes (...) de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante, es decir, cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones lo debe desempeñar”*. De la misma manera, Henao, D. (2004) define al perfil ocupacional como la *“descripción de las habilidades que un profesional o empleado debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo”* y prosigue con que *“la creación de un perfil se puede considerar una parte del análisis y la descripción de cargos, ya que a partir de las necesidades empresariales, se crean perfiles ocupacionales como un elemento en la selección y análisis de personal”*.

De esta manera, la importancia de estos perfiles radica en que pueden ser entendidas como características genéricas que requieren una actividad específica, ligada a las necesidades de una organización. En esta misma línea, Henao, D. (2004) describe las características de lo que considera un perfil ocupacional:

- Conocimientos generales del proyecto.
- Conocimientos técnicos especializados del proyecto.
- Habilidades de Comunicación.
- Actitudes requeridas en el trabajo.
- Relación con otros perfiles.
- Recursos materiales asociados.

En base a esta información es posible identificar el tipo de persona requerida y asignar responsabilidades individuales a cada una de ellas. Sin embargo, Alles (2006) enuncia que uno de los aspectos a considerar es la definición del perfil requerido por la organización en cuanto al listado de competencias, conocimientos y experiencia que debe poseer el postulante, el cual tendrá un diferencial con el perfil que esté presente en el mercado, que difícilmente coincidirán en su totalidad. Este diferencial es la diferencia máxima aceptable y debe definirse con anterioridad en términos de cuánto estará dispuesto a tolerar la organización.

Vacarescu (2008) considera que el perfil de competencias para las nuevas empresas debe estar orientado de acuerdo con la calidad de la organización fundada en el conocimiento. El autor sintetiza las principales competencias referentes al desempeño de los directivos y los empleados:

- Para los directivos:

- a) El pensamiento estratégico, manifestado a través de la capacidad de entender las tendencias del cambio, el ambiente interno y externo de la empresa.

- b) La dirección al cambio, teniendo la capacidad de comunicar la visión estratégica de la organización, despertar la motivación y adhesión de los colaboradores para el logro de innovaciones y la optimización de los recursos.

- c) El manejo de relaciones en una compleja red de grupos de interés (proveedores, clientes, distribuidores, competencia, socios, autoridades de gobierno, etc.) de la cual se tendrá cierta influencia, sin que sea una autoridad formal.

- d) La adaptabilidad, es decir, la capacidad para cambiar las estructuras y la gestión por procesos cuando sea necesario.

- e) El entendimiento interpersonal, el cual supone la capacidad de entender las señales emitidas por los otros y la atribución de adecuar valores a ellas.

f) La asignación de poder a los colaboradores.

g) La eficiencia del equipo, que consiste en la capacidad de tener éxito en construir grupos interdisciplinarios que realmente trabajen juntos.

h) La movilidad, expresada a través de la capacidad de adaptarse a los diferentes ambientes y trabajar eficientemente en esas condiciones.

• Para los empleados:

a) La adaptabilidad, teniendo la predisposición de considerar al cambio como oportunidades y no como miedos.

b) La motivación, el verdadero entusiasmo para buscar el compromiso y emprender nuevas competencias técnicas, logrando con ello facilitar el cambio de sus funciones actuales.

c) La motivación del logro, que significa el impulso a la innovación al estilo Kaizen¹⁷ para tener la capacidad de responder a la competencia.

d) La motivación para realizar actividades bajo términos de presión, como son: la combinación de adaptabilidad y resistencia al estrés.

e) El espíritu de cooperación, que se manifiesta a través de la capacidad de trabajar en grupos interdisciplinarios y considerando el entendimiento interpersonal y la adhesión a la organización.

f) La orientación a la gratificación del cliente, cumpliendo el deseo de las otras personas: el entendimiento interpersonal, escuchar a los clientes, la iniciativa para superar obstáculos y enfrentar las exigencias de los clientes.

¹⁷ Kaizen es un método científico usado en Japón para el desarrollo de la creatividad y la innovación en los aspectos de la organización, a través de la mejora de la calidad y el incremento de la productividad (Vacaescu, 2008).

CAPITULO 4: Desarrollo empírico Modelo de Gestión por Competencias.

4.1. Modelo de Gestión por Competencia

4.1.1. Descripción Planificación estratégica

Como se definió en el Capítulo 3, Planificación Estratégica es un medio para alcanzar los objetivos de la organización, considerando una visión de largo plazo, una observación de conjunto y una apropiación del contexto en el que la organización existe, entre otros aspectos.

En primero lugar, es necesario recordar las directrices estratégicas del Gimnasio y verificar que éstas cumplan los requisitos que se plantearon en el Marco Teórico, luego realizar el diagnóstico FODA para analizar la situación actual en que se encuentra Gea Mutatis, en el entorno interno y externo.

Finalmente se definen los objetivos que el gimnasio se propone cumplir. Para esto se proponen estrategias y por medio de éstas se especifican las acciones.

a. Misión, Visión y valores

El gimnasio y centro integral de vida sana Gea Mutatis tiene por misión contribuir a mejorar la salud y calidad de vida de las personas y las familias de San Pedro de la Paz, mediante la educación y entrega de servicios deportivos, culturales, recreativos y de relajación, en un entorno natural, cercano y familiar. Busca brindar un cálido ambiente de trabajo que permita el desarrollo íntegro de sus colaboradores y participantes, incentivando relaciones de confianza y respeto mutuo, entregando un trato justo y honesto, y actuando con responsabilidad frente a la comunidad, el medio ambiente y los propietarios de la institución.

Se debe contestar cada pregunta que Kotler (2004) propone para una correcta elaboración de la misión, por lo tanto:

- ¿Quiénes somos?: Gimnasio y centro integral de vida sana Gea Mutatis
- ¿Qué buscamos?: Mejorar la salud y calidad de vida de las personas y las familias de San Pedro de la Paz
- ¿Qué hacemos?: Entregan servicios deportivos, culturales, recreativos y de relajación
- ¿Dónde lo hacemos?: San Pedro de la Paz
- ¿Por qué lo hacemos?: Para contribuir a mejorar la salud y calidad de vida de las personas y las familias de San Pedro de la Paz
- ¿Para quién trabajamos?: Para las familias de San Pedro de la Paz

Responde a cada interrogante que Kotler plantea, por lo tanto, no se debe presentar cambio alguno.

“Ser reconocido como un prestigioso centro integral, destacado por la alta calidad humana y técnica de sus integrantes, por su permanente preocupación por contribuir en la mejora de la salud y calidad de vida de las personas y sus familias, y por la entrega de una variedad de servicios personalizados, de alta calidad y excelencia, en un entorno natural.”

Fleitman (2000) plantea que al momentos de elaborar la visión se deben plantear preguntas tales como ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?, ¿Cómo seremos en el futuro?, ¿Qué haremos en el futuro?, ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Si bien, contestas a tales interrogante, la visión debe ser reformulada, debido a que al expresar la frase “Ser reconocido como un prestigioso centro integral”, no hace énfasis por quién quiere ser reconocido, si es un reconocimiento por los clientes, por la competencia o por el entorno (todos), por lo cual, conversando con la directiva aclaran que pretenden ser reconocidos por la comunidad en su totalidad, por lo tanto la visión sería

“Ser reconocido como un prestigioso centro integral por la comunidad de San Pedro de la Paz, destacado por la alta calidad humana y técnica de sus integrantes, por su permanente preocupación por contribuir en la mejora de la salud y calidad de vida de las personas y sus familias, y por la entrega de una variedad de servicios personalizados, de alta calidad y excelencia, en un entorno natural.”

El gimnasio y centro integral de vida sana Gea Mutatis busca plasmar en su servicio y funcionamiento los valores que han guiado la vida de quienes integran la familia. Estos valores son:

- Honestidad
- Respeto
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Compromiso

b. Análisis FODA

Como se mencionó anteriormente la empresa es de carácter familiar, lo que de distintas perspectivas puede resultar ventajoso o perjudicial. Resulta favorable trabajar en familia podría propiciar un buen clima laboral, donde existe confianza y comunicación entre los pares. Pero al mismo tiempo esto genera un grado de relajación frente a lo laboral y falta de compromiso o dedicación hacia el cargo, donde no necesariamente existirá una evaluación de desempeño. Lamentablemente en este caso los actuales dueños y directorio, no han logrado separar los lazos afectivos de los laborales, por lo que en la práctica independiente del desempeño que presente, su presencia en la organización no se verá afectada.

Dos de los 3 miembros de la directiva compatibilizan el trabajo del gimnasio con otros obligacionales laborales, siendo ésta última su prioridad. Esto se refleja en la dedicación de tiempo que asignan al Gimnasio, ya que en promedio dedican 2 horas diarias a sus quehaceres en Gea Mutatis.

Esta información es relevante, porque el gimnasio requiere de cambios importantes. Porque para poder implementar este modelo de gestión por competencias se requiere compromiso y dedicación por parte del directorio.

Para detallar aún mejor la situación actual de Gea Mutatis, describirá el análisis interno (fortalezas y debilidades) y el análisis externo (oportunidades y amenazas)

Fortalezas	Debilidades
<p>Buena relación con los clientes: Los profesores están permanentemente en contacto con los clientes, evaluando el trabajo realizado y tomando decisiones sobre actuales y futuras.</p> <p>Ambiente familiar: Los clientes siempre recalcan hacia los profesores el bienestar de su parte por el ambiente familiar que presenta el gimnasio, desde que el cliente ingresa hasta su retiro del recinto.</p> <p>Presenta diversidad de clases impartidas: Una de las características del gimnasio es que siempre está buscando s e innovando dentro del rubro, causando satisfacción en los clientes.</p> <p>Buena ubicación: El recinto se encuentra en una esquina amplia, donde se puede tener acceso por ambas vías, y</p>	<p>No presenta políticas formales en sus áreas: El gimnasio funciona según la situación, es decir, no existe un reglamento por el cual los empleados se guíen.</p> <p>No presentan prácticas formales establecidas: Como no presentan políticas no presentan prácticas que deban seguirse en diversas situaciones causando dificultades y confusiones en la manera de actuar en los empleados</p> <p>Personal administrativo no está presente durante la jornada del día: Parte del personal administrativo posee un empleo en otro lugar (incluso fuera de la comuna), siendo este último su principal lugar de trabajo, y solo al terminar la jornada de su principal trabajo llegan a cumplir sus funciones en el</p>

<p>además el lugar es de fácil acceso donde los clientes no tienen problema al ingresar.</p> <p>Condiciones de pago: El gimnasio ofrece diversas formas de pago, siendo esto una fortaleza para ellos, porque existen gimnasio dentro de la comuna que no aceptan todo medio de pago.</p> <p>Desarrollo de carrera: Una de las garantías que ofrece el gimnasio es aceptar alumnos universitarios o de instituciones para realizar su práctica laboral, éste les ofrece capacitación y espacio para el desarrollo de su práctica.</p> <p>Amplio horario: Su horario de atención es de Lunes a Domingo, lo cual facilita el acceso hacia los clientes</p>	<p>gimnasio.</p> <p>No se aprovechan los recursos de publicidad y promoción en las redes sociales: Poseen página web propia y tienen accesos a las redes sociales (Facebook, twitter) pero no actualizan periódicamente sus actividades y no promueven sus promociones y/o ofertas.</p> <p>No se entrega una medida de seguridad y/o prevención adecuada a clientes: hasta septiembre del 2014 el gimnasio entregaba durante cada ingreso del cliente un candado junto con su llave para dejar sus pertenencias en los lockets, ahora esta práctica se eliminó sin previo aviso a los socios, causando molestia por parte de éstos.</p> <p>El gimnasio no presenta una estructura adecuada para la cantidad de clientes inscritos: El último trimestre del año es cuando más inscritos recibe el gimnasio y éste no pone un tope para el ingreso de más clientes, por el cual, hay veces en que no queda maquinas disponibles para el resto de los inscritos.</p> <p>La administración no se ha presentado formalmente a los clientes, ya sea por un comunicado escrito y/o verbal:</p> <p>Recordando que el gimnasio ha pasado por diversas administraciones, ésta nunca se ha presentado de manera formal ante sus clientes, ya sea por un comunicado escrito en su página web causando más cercanía con sus clientes</p>
---	--

	<p>Estructura de administración y control que no tiene bien definido su responsabilidad: dado que la empresa partió como una organización familiar, y con el tiempo fueron creciendo y llegaron a requerir profesionales para manejar dicha expansión, es que aún están en la etapa de maduración y se están generando nuevos departamentos de planificación y supervisión, es por éste motivo es que las funciones no están definidas y a medida que se van detectando dichas falencias se van arreglando.</p> <p>Falta de comunicación entre administración y colaboradores: Al no existir políticas establecidas, no hay un reglamento del cómo actuar o comportarse frente a situaciones. Además la administración es “nueva” precisa seguir ciertos conductos para relacionarse con los colaboradores.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Nuevas disciplinas: Con el pasar del tiempo van surgiendo nuevas disciplinas del ejercicio, por lo cual, es necesario estar siempre realizando investigación de mercado para la integración de estas nuevas tendencias.</p> <p>Surgimiento de empresas: La comuna de San Pedro de la Paz, se caracteriza por ser una ciudad tranquila, por lo cual, nuevas empresas han optado por tener sus oficinas en la comuna, lo</p>	<p>Fuertes competidores: Es una industria con fuertes competidores, donde algunos presentan cadenas a lo largo de Chile posicionando fuertemente en el mercado.</p> <p>Clima: Cuando el clima mejora durante el año, las personas están prefiriendo realizar actividades al aire libre (bicicleta y trote, entre otros), dejando de lado los gimnasio y/o centro deportivos</p> <p>Crisis económicas: éstas causan</p>

<p>cual juega a favor para tener socios y/o aliados para captar clientes</p> <p>Nuevas tecnologías ligadas al deporte: Existen nuevas tecnologías que ayudan y facilitan al ejercicio, es por eso que hay que realizar constante investigación de mercados para poder integrar este tipo de ayuda.</p>	<p>fuertes impacto económico en las familias, dejando de lado todo lo que no es prioridad para ellos, en esto posiblemente puede ser el gimnasio</p>
---	--

Tabla 1: Análisis FODA

c. Objetivos, estrategias y acciones

Realizado el análisis FODA del gimnasio y centro integral Gea Mutatis, podemos avanzar a definir sus objetivos. Éste dependerá de las directrices estratégica, es decir, del propósito que busca alcanzar y de factores como el tamaño, su nivel de integración a la comunidad, etc. Por lo tanto concluimos que la organización posee dos objetivos principales:

<p>Objetivo N°1:</p>	<p>Contribuir a mejorar la salud y la calidad de vida de personas y familias de San Pedro de la Paz impartiendo clases de calidad.</p>
<p>Estrategia N°1 a implementar:</p>	<p>Proveer servicios educativo, deportivos, recreativos y de relajación en un entorno natural, cercano y familiar.</p>
<p>Acción N°1 a realizar:</p>	<p>Impartir talleres semestrales de vida saludable</p>

Estrategia N°2 a implementar:	Tener colaboradores con las competencias necesarias para entregar un servicio de alta calidad a la comunidad
Acción N°1 a realizar:	Implementar metodología de reclutamiento y selección bajo modelo gestión por competencias
Acción N°2 a realizar:	Alinear a colaboradores con las directrices estratégicas mediante capacitaciones.
Acción N°3 a realizar:	Presentar perfil de cargo formal a colaboradores

Tabla 2: Objetivo Número 1

Objetivo N° 2:	Brindar un ambiente de calidad y responsabilidad con los colaboradores, participantes y comunidad.
Estrategia N°1 a implementar:	Incentivar relaciones de confianza y respeto, entregando un trato justo a colaboradores y clientes.
Acción N°1 a realizar:	Actividades recreativas entre colaboradores y clientes (celebraciones importantes, paseos, etc.)
Estrategia N°2 a implementar:	Actuar con responsabilidad ante la comunidad, medio ambiente y propietarios de la institución
Acción N°1 a realizar:	Regirse ante las normas legales de contaminación acústica.

Acción N°2 a realizar:	implementar instalaciones que optimicen el consumo de servicios básicos
-------------------------------	---

Tabla 3: Objetivo Número 2

La estrategia que el Gimnasio y Centro Integral Gea Mutatis busca implementar es la Estrategia de diferenciación, debido a que buscan destacarse ante otros centros deportivos por el servicio de calidad que ofrecen (colaboradores competentes y acordes a la alineación estratégica), y además, la organización se preocupa de proporcionar a sus clientes un ambiente familiar, incentivando las relaciones de confianza y de respeto.

4.1.2. Competencias Genéricas o Cardinales Gea Mutatis

Las competencias cardinales del gimnasio Gea Mutatis se deducen a través de la planificación estratégica y sus directrices, por lo tanto, es necesario que, los nuevos colaboradores que ingresen a la organización posean tales competencias genéricas deducidas por el Gimnasio.

- Compromiso: Capacidad de comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones que hacen necesario un conocimiento profundo del funcionamiento y estructura de la empresa, en otras palabras es necesario sentir propios los objetivos de la organización.
- Orientación al cliente: deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente y de todos aquellos que participen de la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización.
- Calidad del trabajo: Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener un amplio conocimiento de los temas del área de la cual se es responsable; Comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados; poseer buena capacidad de

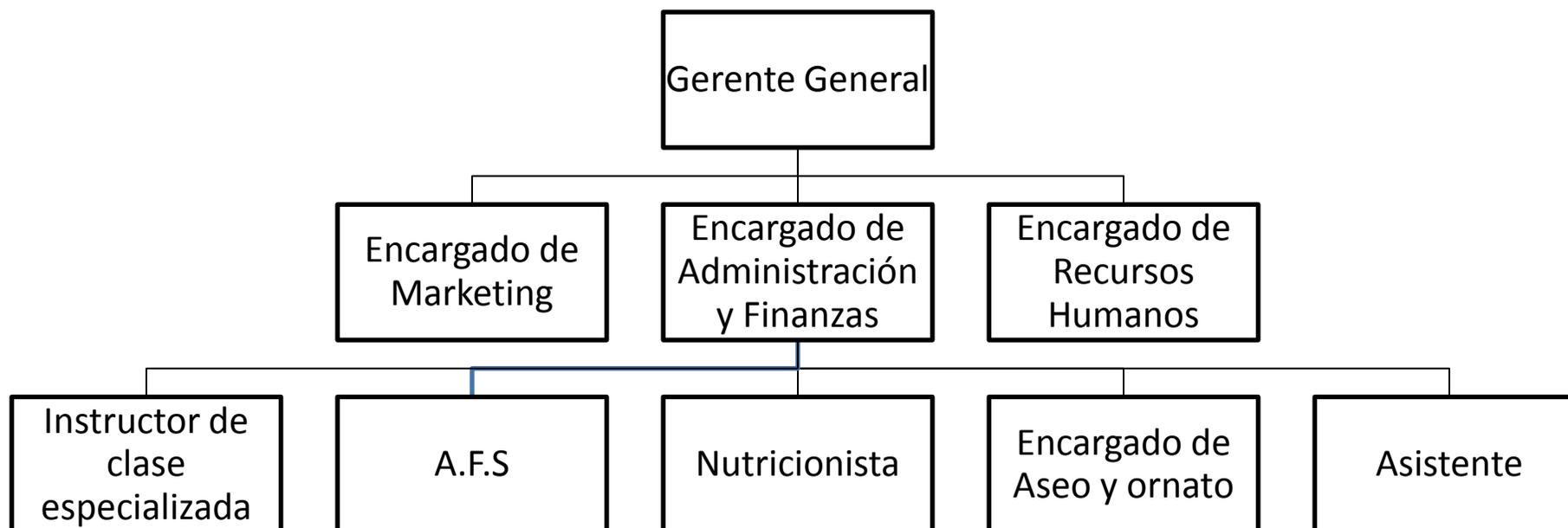
discernimiento; compartir el conocimiento profesional y la expertise; apoyarse en los hechos y en la razón; demostrar constantemente interés por aprender.

- Sencillez: Capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que se siente, generando confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo. La sencillez es reconocida por las personas con las que se interactúa.
- Flexibilidad: Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad de amoldarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar actitudes o puntos de vista diferentes, adecuando el propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover modificaciones en la organización o en las responsabilidades de su cargo.

Todas las competencias genéricas deberán estar desarrolladas en un alto nivel, es decir, en nivel A. Porque la Dueña actual, la Sra. Juana Concha busca instaurar una política de excelencia del personal, esto quiere decir, que busca tener al personal más capacitado y competente en su gimnasio.

Además de definir las competencias genéricas de Gea Mutatis, debemos definir las competencias específicas de cada cargo, pero antes debemos crear un nuevo diagrama organizacional, que se adapte a los objetivos organizacionales y contribuyan con las estrategias, es por esto, que a continuación propondremos un nuevo diagrama organizacional y luego podremos definir los perfiles de cargo por competencias detallando las competencias específicas de cada cargo.

4.1.3. Propuesta de Diagrama Organizacional



Estos cargos se dividen en tres niveles: Nivel Gerencial que lo compone el cargo de Gerente General; Nivel ejecutivo que los componen los encargados de áreas como Marketing, Recursos Humanos y Administración y Finanzas y por último, y no menos importante el nivel operativo que está compuesto por Instructores de clases especializadas, A.F.S, Nutricionista, Asistente y Encargado de aseo y ornato.

Nivel Gerencial, se encuentra la figura del gerente general, que es el responsable de la definición del negocio de la empresa, del planeamiento estratégico y la definición de políticas de gestión.

Nivel Ejecutivo está representado por los responsables máximos de cada una de las áreas que integran el nivel que dependen del gerente general. Ellos establecen metas subordinadas a los objetivos y estrategias empresariales fijadas por el nivel superior. Además realizan presupuesto para asignar los recursos, programan, coordinan y controlan las operaciones de los niveles inferiores para el cumplimiento de sus metas

Nivel operativo está representado por los encargados de “departamentos” en lo que se desarrollan las tareas más operativas y rutinarias de la empresa. Es el nivel más numeroso debido a que aquí se encuentra la fuerza de trabajo que les permite a las empresas desarrollarse

En el nivel operativo existe el cargo de Instructor de clase especializada en dos modalidades (planta y part-time) realizando las mismas funciones, en excepción de 1 función, y es por eso que se detallaran dos perfiles de cargo, pero no así en el organigrama, lo mismo ocurre para el caso de A.F.S.

Puede existir el caso de que en el nivel operativo exista una persona realizando dos cargos, como por ejemplo: los instructores además de impartir clases especializadas también realicen A.F.S, a lo cual no habría problema si es

que cumplen con los requisitos (horarios compatibles, competencias específicas del cargo, etc.)

4.2. Perfil de cargo por competencias

Detallaremos el perfil de cargo por competencias, de cada cargo-como dice su nombre- del Gimnasio y Centro Integral Gea Mutatis, según el nuevo organigrama propuesto, iniciando por el Gerente general y luego por los demás cargos.

Es importante señalar que las competencias genéricas y específicas se calificarán según el grado de desarrollo de la competencia requerida, siendo:

A: Excelente

B: Muy Bueno

C: Bueno

D: Mínimo requerido

Es decir, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que la competencia está desarrollada en el nivel mínimo

Las competencias específicas de Gea Mutatis¹⁸ varían dependiendo del cargo, es decir, por su nivel jerárquico, funciones a realizar, planificación estratégica, etc. Ésta, están detallado en el Diccionario de Competencias del gimnasio.¹⁹

Las competencias en los descriptivos de cargos se indican con su nombre y grado. La definición de las competencias, así como su apertura en grados, se encuentra en el documento denominado *Diccionario de competencia* (ver Anexo N°1) confeccionado a la medida del Gimnasio y Centro Integral Gea Mutatis.

El Perfil de Cargo del Gimnasio y Centro integral Gea Mutatis está compuesto por denominación del cargo donde se indica el Nombre del cargo, a continuación

¹⁸ Ver Anexo N°1: Diccionario de competencias

¹⁹ Ver Anexo N°1: Diccionario de competencias

siguen los objetivo y descripción de cargo, donde además se encuentra las funciones principales.

En cuanto a los requisitos, tanto de formación académica, experiencia laboral y conocimientos se conversó con la Dueña y la actual directiva sobre cual eran sus especificaciones respecto al tema. Se llegó a un acuerdo, debido a que ellos quieren instalar una política de excelencia para el reclutamiento y selección de nuevos colaboradores, por lo cual, se debía ser exigente en cuanto a los requisitos.

Perfil de Cargo por competencias: Gerente General

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Denominación del Cargo	Gerente General
OBJETIVOS DE LA POSICION	
Administrar de una manera eficiente los recursos económicos y humanos de la empresa, planificando y coordinando las políticas, estrategias, planes, procedimientos actividades, para el cumplimiento de objetivos fijados por Directorio	
DESCRIPCION DEL CARGO	
Subordinados	Supervisor directo del nivel ejecutivo
Superior	No posee
Principales funciones	
✓ Definir políticas y estándares de administración	
✓ Proponer y coordinar el desarrollo y mejora continua del sistema de gestión	
✓ Planificar, diseñar ejecutar y monitorear las estrategias planteadas para cumplir los objetivos	
✓ Supervisar, evaluar y controlar a la directiva (Encargado de Marketing, Encargado de Administración y Finanzas y Encargado de RRHH)	
✓ Velar por el respecto de las normativas y reglamentos vigentes	
✓ Desarrollar y mantener relaciones con stakeholders	
✓ Presentar al directorio (encargados de áreas) estado de situación e información del avance del Gimnasio	
✓ Generar reuniones mensuales para medir avance de las acciones	

REQUISITOS				
Formación Académica				
Grado académico requerido: Profesional Titulado con especialidad en administración				
Carreras deseables: Ingeniería Comercial, ingeniería ejecución de administración				
Experiencia Laboral				
Mínimo 5 años de experiencia administrando local				
Poseer conocimientos de normas, seguridad e higiene				
Haber liderado equipos de trabajo				
Conocimientos				
Microsoft Office nivel avanzado				
Competencias Genéricas				
Grados	A	B	C	D
Compromiso	X			
Orientación al cliente		x		
Calidad de trabajo	X			
Sencillez	X			
Flexibilidad	X			
Competencias Específicas				
Grados	A	B	C	D
Iniciativa	X			
Liderazgo	X			
Productividad	X			
Responsabilidad	X			
Trabajo en equipo		X		
Impacto e influencia		X		
Preocupación por el orden y claridad		X		

Perfil de Cargo por competencias: Encargado de Marketing

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Denominación del Cargo	Encargado de Marketing
OBJETIVOS DE LA POSICION	
Encargado de planificar y establecer las estrategias de marketing del Gimnasio, realizando las actividades de marketing y promoción.	
DESCRIPCION DEL CARGO	
Subordinados	No posee
Superior	Gerente General
Principales funciones	
✓ Establecer políticas de marketing	
✓ Establecer una comunicación estratégica hacia los clientes y el personal	
✓ Proponer estrategias de marketing	
✓ Realizar investigación y análisis de mercado	
✓ Definir programas para la fidelización de clientes	
✓ Establecer relaciones y alianzas con empresas	
REQUISITOS	
Formación Académica	
-Grado académico requerido: Técnico o universitario titulado	
-Carreras deseables: Ingeniería en marketing, relaciones públicas, ingeniero en ejecución de administración de empresas, carreras afines.	
Experiencia Laboral	
-Mínimo 3 años en área de marketing	
-Haber trabajado en el rubro deportivo al menos un año	

Conocimientos				
Microsoft Office nivel medio				
Competencias Genéricas				
Grados	A	B	C	D
Compromiso	X			
Orientación al cliente		x		
Calidad de trabajo	X			
Sencillez	X			
Flexibilidad	X			
Competencias Específicas				
Grados	A	B	C	D
Profundidad en el conocimiento de los productos	X			
Orientación cliente interno y externo		X		
Conocimiento de la industria y el mercado	X			
Relaciones publicas		X		
Pensamiento estratégico	X			
Comunicación	X			
Iniciativa		X		

Perfil de cargo por competencias: Encargado de Recursos Humanos

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Denominación del Cargo	Encargado de Recursos Humanos
OBJETIVOS DE LA POSICION	
Proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Institución a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia	
DESCRIPCION DEL CARGO	
Subordinados	No posee
Superior	Gerente General
Principales funciones	
✓ Desarrolla y adapta los perfiles de cargo bajo el modelo de gestión por competencias	
✓ Establecer políticas de Selección y reclutamiento bajo el modelo de gestión por competencias	
✓ Implementar una metodología de evaluación de desempeño bajo el modelo de gestión por competencias	
✓ Establecer políticas de desvinculación del personal	
✓ Establecer políticas beneficios del personal	
✓ Realizar programas de capacitaciones	
✓ Instaurar un sistema para reemplazos	
✓ Crear y desarrollar un sistemas para ausentismo (programa para planta y part time)	
✓ Establecer políticas de resolución conflictos (estrategia de solución conflicto)	
✓ Control del Personal (horarios, asistencia, permisos, SIL)	

REQUISITOS				
Formación Académica				
-Grado académico requerido: Técnico o universitario titulado				
-Carreras deseables: Ingeniero Comercial, psicólogo, administración de empresas, carreras afines.				
Experiencia Laboral				
-Mínimo 3 años en área de recursos humanos				
-Haber liderado un equipo de trabajo				
Conocimientos				
Microsoft Office nivel avanzado				
COMPETENCIAS REQUERIDAS				
Competencias Genéricas				
Grados	A	B	C	D
Compromiso	X			
Orientación al cliente		x		
Calidad de trabajo	X			
Sencillez	X			
Flexibilidad	X			
Competencias Específicas				
Grados	A	B	C	D
Desarrollo estratégico de Recursos Humanos	X			
Desarrollo de equipo	X			
Empowerment	X			
Liderazgo	X			
Comunicación		X		
Trabajo en equipo		X		

Perfil de cargo por competencias: Encargado de Administración y Finanzas

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Denominación del Cargo	Encargado de Administración y Finanzas
OBJETIVOS DE LA POSICION	
Administrar los recursos financieros y administrativos del gimnasio, dando cumplimiento a las disposiciones normativas que rijan en la materia, bajo un esquema de transparencia, asegurando el uso racional y óptimo de los mismos, en beneficio de la entidad.	
DESCRIPCION DEL CARGO	
Subordinados	Asistente, Instructor de clases especializadas, A.F.S, Nutricionista, encargado de Aseo
Superior	Gerente General
Principales funciones	
✓ Realizar el presupuesto de ingreso y gastos	
✓ Establecer políticas de remuneraciones	
✓ Realizar contrato de trabajo	
✓ Velar por el pago de servicios básicos	
✓ Proponer fijación de precios en conjunto con área de marketing.	
✓ Estándares fiscalización (sanidad, vías de escapes)	
✓ Establecer políticas de inversión (maquinas, capacitaciones, otros)	
✓ Desarrolla y controla un manual de normas.	
✓ Supervisar subordinados (control de actividades, metas)	
✓ Planificar horarios de clases a impartir	

Formación Académica				
-Grado académico requerido: Técnico titulado				
-Carreras deseables: técnico finanzas, administración de empresas, carreras afines.				
Experiencia Laboral				
-Mínimo 2 años en área de finanzas y/o administración				
-Conocimientos de remuneración y contratos.				
-Conocimiento leyes laborales				
-Haber liderado equipo de trabajo				
Conocimientos				
Microsoft Office nivel avanzado				
Competencias Genéricas				
Grados	A	B	C	D
Compromiso	X			
Orientación al cliente		x		
Calidad de trabajo	X			
Sencillez	X			
Flexibilidad	X			
Competencias Específicas				
Grados	A	B	C	D
Orientación a resultados	X			
Habilidad analítica		X		
Pensamiento estratégico		X		
Preocupación por el orden y calidad		X		
Iniciativa	X			
Empowerment			X	
Liderazgo		X		

Perfil de cargo por competencias: Instructor de clases (Planta)

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Denominación del Cargo	Instructor de clases especializadas
OBJETIVOS DE LA POSICION	
Contribuir a la salud, bienestar y calidad de vida de los clientes, aportando energía, profesionalismo y liderazgo en la realización de sus clases deportivas.	
DESCRIPCION DEL CARGO	
Subordinados	No posee
Superior	Encargado de Administración y Finanzas
Principales funciones	
✓ Proponer clases especializadas para integrarlas al Gimnasio	
✓ Fijar y cumplir una cantidad de alumnos por clases impartidas	
✓ Verificar el estado de las máquinas y equipos, reportar daños y mantenimientos de acuerdo a la urgencia	
✓ Garantizar la calidad de las clases grupales	
✓ Cumplimiento de horarios asignados	
✓ Puntualidad y cumplimiento de las clases grupales	
✓ Preparar las clases con anticipación e innovar las coreografías.	
✓ Ayudar con otras labores del gimnasio (Aniversario de gimnasio, inauguraciones, soporte de actividades, celebración fechas importantes)	
REQUISITOS	
Formación Académica	
-Grado académico requerido: titulado técnico o universitario	
-Carrera deseable: Profesor de educación física, instructor acreditado	

Experiencia Laboral				
Mínima de 1 año ejerciendo clases				
COMPETENCIAS REQUERIDAS				
Competencias Genéricas				
Grados	A	B	C	D
Compromiso	X			
Orientación al cliente		x		
Calidad de trabajo	X			
Sencillez	X			
Flexibilidad	X			
Competencias Específicas				
Grados	A	B	C	D
Liderazgo	X			
Dinamismo-Energía		X		

Perfil de cargo por competencias: Instructor de clases especializada (Part-time)

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Denominación del Cargo	Instructor de clases especializadas (modalidad part-time)
OBJETIVOS DE LA POSICION	
Contribuir a la salud, bienestar y calidad de vida de los clientes, aportando energía, profesionalismo y liderazgo en la realización de sus clases deportivas.	
DESCRIPCION DEL CARGO	
Subordinados	No Posee
Superior	Encargado de Administración y Finanzas
Principales funciones	
✓ Proponer clases especializadas para integrarlas al Gimnasio	
✓ Fijar y cumplir una cantidad de alumnos por clases impartidas	
✓ Verificar el estado de las máquinas y equipos, reportar daños y mantenimientos de acuerdo a la urgencia	
✓ Garantizar la calidad de las clases grupales	
✓ Cumplimiento de horarios asignados	
✓ Puntualidad y cumplimiento de las clases grupales	
✓ Preparar las clases con anticipación e innovar las coreografías.	
REQUISITOS	
Formación Académica	
-Grado académico requerido: titulado técnico o universitario	
-Carrera deseable: Profesor de educación física, instructor acreditado	
Experiencia Laboral	
Mínima de 1 año ejerciendo clases	

COMPETENCIAS REQUERIDAS				
Competencias Genéricas				
Grados	A	B	C	D
Compromiso	X			
Orientación al cliente		x		
Calidad de trabajo	X			
Sencillez	X			
Flexibilidad	X			
Competencias Específicas				
Grados	A	B	C	D
Liderazgo	X			
Dinamismo-Energía		X		

Perfil de cargo por competencias: A.F.S. (planta)

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Denominación del Cargo	A.F.S
OBJETIVOS DE LA POSICION	
Elaborar, coordinar y controlar programas de entrenamiento y nutrición de los usuarios del gimnasio, para garantizar la seguridad y bienestar de dichos usuarios y alcanzar los objetivos trazados de acondicionamiento Físico	
DESCRIPCION DEL CARGO	
Subordinados	No posee
Superior	Encargado de Administración y Finanzas
Principales funciones	
✓ Generar un programa de entrenamiento con la intensidad semanal acorde con las condiciones del usuario, previa evaluación física y antropométrica, con el fin de mejorar su condición física	
✓ Controlar el desarrollo del programa de entrenamiento establecido para garantizar su correcta ejecución y obtener los objetivos propuestos	
✓ Evaluar periódicamente el avance del usuario para establecer las necesidades requeridas	
✓ Realizar las variaciones que sean necesarias en el programa de entrenamiento para alcanzar los objetivos	
✓ Ser soporte de actividades propias del gimnasio (inauguración, aniversario del gimnasio, celebración fechas importantes)	
REQUISITOS	
Formación Académica	
-Grado académico requerido: titulado técnico o universitario	
-Carrera deseable: Profesor de educación física, instructor acreditado, personal	

trainer.				
Experiencia Laboral				
-Mínima de 1 años trabajando en un gimnasio				
COMPETENCIAS REQUERIDAS				
Competencias Genéricas				
Grados	A	B	C	D
Compromiso	X			
Orientación al cliente		x		
Calidad de trabajo	X			
Sencillez	X			
Flexibilidad	X			
Competencias Específicas				
Grados	A	B	C	D
Empowerment	X			

Perfil de cargo por competencias: A.F.S.(part-time)

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Denominación del Cargo	A.F.S
OBJETIVOS DE LA POSICION	
Elaborar, coordinar y controlar programas de entrenamiento y nutrición de los usuarios del gimnasio, para garantizar la seguridad y bienestar de dichos usuarios y alcanzar los objetivos trazados de acondicionamiento Físico	
DESCRIPCION DEL CARGO	
Subordinados	No posee
Superior	Encargado de Administración y Finanzas
Principales funciones	
✓ Generar un programa de entrenamiento con la intensidad semanal acorde con las condiciones del usuario, previa evaluación física y antropométrica, con el fin de mejorar su condición física	
✓ Controlar el desarrollo del programa de entrenamiento establecido para garantizar su correcta ejecución y obtener los objetivos propuestos	
✓ Evaluar periódicamente el avance del usuario para establecer las necesidades requeridas	
✓ Realizar las variaciones que sean necesarias en el programa de entrenamiento para alcanzar los objetivos	
REQUISITOS	
Formación Académica	
-Grado académico requerido: titulado técnico o universitario -Carrera deseable: Profesor de educación física, instructor acreditado, personal trainers.	

Experiencia Laboral				
-Mínima de 1 años trabajando en un gimnasio				
COMPETENCIAS REQUERIDAS				
Competencias Genéricas				
Grados	A	B	C	D
Compromiso	X			
Orientación al cliente		x		
Calidad de trabajo	X			
Sencillez	X			
Flexibilidad	X			
Competencias Específicas				
Grados	A	B	C	D
Empowerment	X			

Perfil de cargo por competencias: Nutricionista (part-time)

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Denominación del Cargo	Nutricionista
OBJETIVOS DE LA POSICION	
Contribuir a la salud, bienestar y calidad de vida de los clientes, aportando sus conocimientos sólidos en el ámbito de la nutrición.	
DESCRIPCION DEL CARGO	
Subordinados	No posee
Superior	Encargado de Administración y Finanzas
Principales funciones	
✓ Realizar diagnostico a los clientes	
✓ Establecer plan de alimentación	
✓ Orientar nutricionalmente a los clientes	
✓ Apoyar y controlar las dietas establecidas a los clientes	
REQUISITOS	
Formación Académica	
Grado académico requerido: Titulado universitario o técnico Carrera deseable: Técnico en nutrición, Nutricionista.	
Experiencia Laboral	
Mínimo un año trabajando en área de nutrición	

COMPETENCIAS REQUERIDAS				
Competencias Genéricas				
Grados	A	B	C	D
Compromiso	X			
Orientación al cliente		x		
Calidad de trabajo	X			
Sencillez	X			
Flexibilidad	X			
Competencias Específicas				
Grados	A	B	C	D
Orientación al cliente	x			

Perfil de cargo por competencias: Encargado de Aseo y ornato

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Denominación del Cargo	Encargado de Aseo y ornato
OBJETIVOS DE LA POSICION	
Velar por la mantención del aseo y orden del Gimnasio, preocupándose de la decoración acorde a la época.	
DESCRIPCION DEL CARGO	
Subordinados	No posee
Superior	Encargado de Administración y Finanzas
Principales funciones	
✓ Mantener el orden de los implementos de gimnasio	
✓ Mantener la limpieza, la desinfección y el orden de las dependencias del Gimnasio con la frecuencia adecuada	
✓ Encargarse de la decoración diaria del gimnasio, dando énfasis a fechas claves (año nuevo, fiestas patrias, cumpleaños, navidad, aniversario gimnasio)	
✓ Preparar el Sauna	
✓ Velar por la eficiente recolección y la disposición final de la basura	
✓ Realizar el aseo de los baños, debiendo limpiar y desinfectar sus instalaciones (baños, lavamanos, espejos, ducha, piso).	
✓ Reabastecer con la frecuencia y cantidad adecuadas los baños con los artículos de higiene personal (papel higiénico, jabón).	
✓ Ser soporte de actividades propias del gimnasio (inauguración, aniversario del gimnasio, celebración fechas importantes)	

REQUISITOS				
Formación Académica				
Cuarto medio completo				
Experiencia Laboral				
No requiere				
COMPETENCIAS REQUERIDAS				
Competencias Genéricas				
Grados	A	B	C	D
Compromiso	X			
Orientación al cliente		x		
Calidad de trabajo	X			
Sencillez	X			
Flexibilidad	X			
Competencias Especificas				
Grados	A	B	C	D
Calidad de trabajo	x			

Perfil de cargo por competencias: Asistente

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Denominación del Cargo	Asistente
OBJETIVOS DE LA POSICION	
Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculo, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.	
Subordinados	No posee
Superior	Encargado de Administración y Finanzas
DESCRIPCION DEL CARGO	
Principales funciones	
✓ Atención clientes	
✓ Atender llamados telefónicos	
✓ Dar a conocer el gimnasio a clientes potenciales	
✓ Entregar información a los clientes	
✓ Entregar llaves y candados de armarios para guardar útiles personales de clientes	
✓ Recibir pago de matricular y mensualidad de los clientes	
✓ Anotar los pagos diarios en un excel	
✓ Entregar y explicar el contrato del gimnasio	
✓ Vigilar la entrada de personas ajenas al gimnasio	
✓ Reservar horas de clientes	
REQUISITOS	
Formación Académica	
Cuarto medio completo	

Experiencia Laboral				
No requiere				
COMPETENCIAS REQUERIDAS				
Competencias Genéricas				
Grados	A	B	C	D
Compromiso	X			
Orientación al cliente		x		
Calidad de trabajo	X			
Sencillez	X			
Flexibilidad	X			
Competencias Específicas				
Grados	A	B	C	D
Colaboración		x		
Franqueza – Confiabilidad – Integridad		x		

Conclusión

Las competencias son ante todo una herramienta que puede contribuir en forma significativa a la Gestión del Recurso Humano, pero que debe ser estudiada, analizada, implementada y evaluada por especialistas en recursos humanos que tengan internalizado los procedimientos y técnicas de un manejo adecuado de recursos humanos y que pueden fácilmente utilizar esta nueva herramienta optimizando todos sus atributos y ventajas contrarrestando en el camino, las posibles desventajas para la organización. Sin embargo es fundamental, además, para la implementación de este tipo de gestión, el apoyo de los directores superiores de la organización ya que requiere de cambios amplios en el ámbito de las políticas de los recursos humanos y de la flexibilización de los roles más tradicionales como el del “jefe” o del “empleado”

Las aspiración de este trabajo es generar una propuesta de diseño de un modelo de gestión por competencias orientada al ámbito de selección, porque es una etapa inicial para una posible continuidad del mismo, ya que el propósito de esta etapa es definir las competencias genéricas y específicas para los nuevos colaboradores que ingresen al gimnasio Gea Mutatis.

Sobre el gimnasio y Centro integral Gea Mutatis podemos determinar que, necesitan establecer políticas que formalicen sus procesos y nuevas estrategias para alcanzar sus objetivos, y el atreverse a conocer la Gestión por competencias es una gran iniciativa de su compromiso. De hecho, una de las razones por la cual la Dirección se motivó a conocer el modelo de gestión por competencias, es que reconoció que no basta con el cumplimiento de las tareas, funciones y responsabilidades propias del cargo, es necesario además poseer otro tipo de cualidades y conductas para generar valor. Sólo esto permite la sobrevivencia de la organización en un entorno altamente competitivo que exige cambios violentos, rápidos e innovadores.

De los dichos comportamientos y objetivos organizacionales se pudo establecer las competencias genéricas y en conjunto con la definición de perfil de cargo se logró definir las competencias específicas, generando por último un diccionario de competencias que establece un glosario de todas las competencias del Gimnasio y Centro integral Gea Mutatis.

Referencias

- Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Idioma español, Ediciones Granica S.A. Santiago – Chile.
- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos gestion por competencia: El diccionario*. Idioma español, Ediciones Granica S.A. Santiago – Chile.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Idioma español, Ediciones Granica S.A. Santiago – Chile.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360º y Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias* idioma español, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires – Argentina
- Alles, M. (2008). *Diccionario de preguntas Gestion por competencias*. Idioma español, Ediciones Granica S.A. Santiago – Chile.
- Ansoff, H. (1977). *Estrategia Empresarial*. Idioma español, Ediciones McGraw-Hill. México.
- Becker, G. (2000). *La naturaleza de la competencia*. Idioma Español. Argentina: ESEADE
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Edit. McGraw-Hill. México.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de los Recursos Humanos*. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. Argentina.
- Cubeiro J., Dalziel, M. y Fernández, G. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Edit. Deusto. España.
- Fernández L., (2008). *Gestión por Competencias: Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*, idioma español, Pearson Educación S.A, Madrid – España.
- Fernández, A. et al, (2011). *Perfiles de Competencias desde una visión sistémica de la empresa "Frioclima"*. Caso de estudio. <http://www.gestiopolis.com>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. Edit. McGraw-Hill Interamericana, México.

- Gea Mutatis. (2013). Gimnasio y Centro Integral. 31 diciembre 2014, de Gea Mutatis Sitio web: www.geamutatis.cl.
- Hamel, G.. y Prahalad, C. (1999). *Compitiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Edit. Sociedad Económica. México
- Johnson G., Scholes K., (2001). *Dirección Estratégica* (5° ed.). Madrid: Pearson Education.
- Kaplan, R. y Norton, D., (1999). *Mapas estratégicos Cuadro de mando integral*. Edición Española, Barcelona.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2004). *Fundamentos del Marketing*. Edit Pearson, Monterrey, México.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias*. Edit. Gestión 2000. Barcelona- España.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Edit Gestión 2000, Barcelona- España.
- McClelland, D. (1973). *Modificando la competencia más que la inteligencia*. Revista: American Psychology Review.
- McClelland, D. (1999). *Medir la competencia en lugar de la inteligencia*. Revista: American Psychology Review.
- Mulder, M. (2007). *Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente*. Revista Europea de Formación Empresarial (Universidad de Wageningen), 40, 5 - 24.
- Navas, J. y Guerras, L. (1996). *La dirección estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones*. Edit. Civitas, S.A. Madrid- España.
- Páez, I. (2006). *Competencias para el liderazgo gerencial*, *Journal Sotavento de la facultad de Administración de Empresas*, Universidad Externado de Colombia, Vol. 1, pp. 78 - 97.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y mantenimiento de un desempeño superior*. Edit. Continental. México.
- Rahman, Molina, Parra et al. (2006). *Competencias laborales: un análisis desde Trabajo Social 1995 - 2005*. Tendencias y Retos (Revista de la Facultad de Trabajo Social, Universidad La Salle Colombia), 11, 153 - 168.

- Reymundo,S., Puente, A., & Gonzalez, G. (2011). *Diccionario Del Español Actual*. España: Aguilar.
- Santos, J. (2001). *El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales*. Boletín de Estudios Económicos, 174, 537 - 574.
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de Gestión por Competencias*. Providencia: RIL
- Spencer, L. M. y Spencer. S. M. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. Nueva York. Wiley & Sons.
- Spencer, L. M. y otros (1992). *Competency Assessment Methods; History and state of the art*. Boston. Hay/McBer Research Press.
- Vacarescu, L. (2008). *The competence the increase factor of the professional*. Journal of Applied Economic Sciences, III (4), 65 - 70.

Anexo N°1: Diccionario de competencias Gea Mutatis

En este diccionario de competencias, se encontrarán la definición de competencias del Gimnasio y Centro integral Gea Mutatis, iniciando por definir las competencias cardinales y luego se definirán las competencias específicas del cargo, dependiendo del nivel organizacional, según el glosario de Alles (2002). Éste fue adaptado según la estructura organizacional de Gea Mutatis.

Las competencias específicas fueron catalogadas según el grado de desarrollo de la competencia, y ésta puede tener diferentes grados o niveles. Pero, en este caso nos basaremos en cuatro grados, iniciando de un grado de mayor a menor desarrollo de la competencia, dicho de otro modo:

A: Alto.

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia

D: Insatisfactorio

En la propuesta, el grado D tiene dos versiones que, identificada en cada caso, pueden significar “insatisfactorio” o “grado mínimo” de la competencia.

Las competencias específicas están agrupadas por la estructura organizacional, es decir, por el nivel jerárquico, iniciando por especificando las competencias específicas del nivel operativo, luego del nivel Ejecutivo y por último el nivel Gerencial.

Es necesario mencionar que las competencias necesarias para desempeñar exitosamente una función se pueden clasificar en las técnicas o de conocimiento y en las de gestión. Pero este diccionario sólo utiliza las competencias de gestión.

Para iniciar definiremos según el diccionario Real Academia Española (RAE) y el Diccionario del Español Actual (DEA) las competencias genéricas, seguido de una breve explicación sobre el diccionario de valores.

Calidad del trabajo

Calidad (RAE): en la segunda acepción: *en sentido absoluto, buena calidad, superioridad o excelencia*. De

calidad; hace referencia a personas que gozan de estimación general.

Calidad (DEA): *condición de una persona o cosa determinada por sus cualidades o propiedades*.

Flexibilidad

Flexibilidad (RAE): *calidad de flexible*. En la segunda acepción, *disposición que tienen algunas cosas para doblarse fácilmente sin romperse*. En la tercera, *disposición del ánimo a ceder y acomodarse fácilmente a un dictamen*.

Flexibilidad (DEA): Hacer flexible o más flexible. Flexible: en la segunda acepción, *capaz de amoldarse a distintas circunstancias o condiciones*.

Iniciativa

Iniciativa (RAE): en la tercera acepción, *acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar*

Iniciativa (DEA): propuesta o decisión de encarar algo nuevo.

Orientación a resultados

Resultado (RAE): *efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación*.

Resultado (DEA): cosa que resulta de otra. En aritmética, si se suman muchos números, se pueden efectuar adiciones parciales y hallar luego la suma de los resultados obtenidos

Orientación al cliente

Cliente (RAE): en la primera acepción, *persona que está bajo la protección o tutela de otro*, y en la segunda, *respecto del que ejerce alguna profesión, persona que utiliza sus servicios*. En la tercera y por extensión, parroquiano, *persona que acostumbra a comprar en una misma tienda*.

Cliente (DEA): *persona que compra en una tienda o utiliza, mediante pago, los servicios de un profesional o establecimiento*.

Orientación (RAE): *acción y efecto de orientar u orientarse*.

Orientación (DEA): *acción de orientarse*. Orientar: en la tercera, *indicar a alguien el camino que busca*; en la cuarta, *informar o aconsejar a alguien para que pueda actuar o decidir adecuadamente*; en la acepción sexta, *dirigir o encaminar una cosa en una dirección*; en la número siete, *enterarse o captar adecuadamente la realidad* y, por último, en la octava, *actuar adecuadamente para sacar provecho de la situación*. Orientar: en la cuarta acepción, *dirigir o encaminar una cosa hacia un fin determinado*.

Sencillez

Sencillez: *calidad de sencillo*.

Sencillo (RAE): en la primera acepción dice: *que no tiene artificio ni composición*; en la tercera, *que carece de ostentación y adorno*. En la número siete, *que no ofrece dificultad*, y en la décima, *ingenuo en el trato, sin doblez ni engaño, y que dice lo que siente*.

Sencillez (DEA): *calidad de sencillo*. Sencillo: en la primera acepción, *que no ofrece dificultad*. En la segunda, *que carece de complicaciones o artificios*.

DICCIONARIO DE VALORES

Según estas definiciones los valores pueden ser:

Compromiso: Sentirse obligado con los objetivos de la organización (hacerlos propios)

Orientación al cliente: Encaminar sus actos hacia el cliente

Orientación a los resultados: Encaminar sus actos a lo esperado

Calidad del trabajo: Excelencia en la tarea a realizar

Sencillez: Actuar en forma llana y directa, sin ostentación.

Iniciativa: Adelantarse a los demás en su accionar

Flexibilidad: Disposición para adaptarse fácilmente a nuevas circunstancias o situaciones

Se ha usado la expresión “diccionario de valores” para fortalecer la idea de que se trata de una muestra de posibles conceptos que una empresa puede identificar como “sus” valores.

Los nombres de los valores y las competencias pueden ser idénticos - así lo será en nuestro trabajo -, pero la definición de ambos no lo es. En el caso de la definición de los valores, se trata de formular la definición de un término en una frase breve. En cambio, en la competencia, la definición es más extensa y se refiere a una conducta dentro de una organización. Alles (2002)

Si se desea que estos conceptos se transformen en competencias de las personas, el concepto será igual o similar pero su tratamiento será diferente. Si las definiciones antedichas se transforman en competencias ya no serán un valor al cual es posible adherir, será una característica que se espera posean todas las personas. Esto quiere decir que serán tomadas en cuenta por los distintos subsistemas de recursos humanos a poner en marcha. Alles (2002)

Competencias Genéricas Gea mutatis

Calidad del trabajo

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la *expertise*. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

Compromiso

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

Flexibilidad

Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

Orientación al cliente

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la

organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

Sencillez

Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. Generar confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo. La sencillez es reconocida por otras personas con las que se interactúa, por ejemplo los proveedores o los clientes. Buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas evitando las soluciones burocráticas.

Competencias específicas

Nivel Operativo

Calidad del trabajo

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

A: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.

B: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.

C: Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.

D: Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

Dinamismo - Energía

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

A: Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esta energía a todo lo que emprende.

B: Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.

C: Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.

D: Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.

Empowerment

Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

A: define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos

los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

B: Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.

C: Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.

D: Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

Franqueza – Confiabilidad – Integridad.

Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

A: Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.

B: Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.

C: Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.

D: No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.

Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

C: Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

D: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

Orientación al cliente

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

A: Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.

B: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.

C: mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.

D: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.

Nivel ejecutivo

Se entiende por nivel ejecutivo, a los encargados de áreas.

Comunicación.

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad

A: Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.

B: Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.

C: Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.

D: En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas

Conocimiento de la industria y el mercado

Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización

A: Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa.

B: Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.

C: Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan, y los productos y servicios que se les ofrecen.

D: Comprende le negocio del cliente. Tiene conocimientos generales del mercado y de la industria. Maneja el lenguaje del cliente y aplica conceptos adecuados

Desarrollo del Equipo

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

A: Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.

B: Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.

C: Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.

D: Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.

Desarrollo estratégico de los recursos humanos

Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

A: Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.

B: Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa. Promueve acciones de desarrollo.

C: Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.

D: Utiliza las herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo.

Empowerment

Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

A: define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

B: Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.

C: Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.

D: Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

Habilidad analítica

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

A: Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

B: Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

C: Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.

D: Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes

Iniciativa

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

A: Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.

B: Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

C: Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

D: Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la

efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

C: Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

D: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

Orientación a los resultados

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

A: Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.

B: Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.

C: Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.

D: Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

Orientación al cliente interno y externo

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

A: Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.

B: Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.

C: Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.

D: Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

Pensamiento estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

A: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

B: Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

C: Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

D: Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.

Preocupación por el orden y la claridad

Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.

A: Realiza el seguimiento de tareas y proyectos. Planifica acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos. Se preocupa por mejorar el orden de los sistemas establecidos.

B: Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos, explicándolos a sus colaboradores y apoyándolos para su mejor funcionamiento.

C: Comprueba la calidad y exactitud de las tareas de su sector y de su propio trabajo. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.

D: Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativas y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos.

Profundidad en el conocimiento de los productos

Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

A: Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.

B: Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.

C: Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los productos de la competencia.

D: Conoce los productos utilizados habitualmente.

Orientación a los resultados

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

A: Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.

B: Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.

C: Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.

D: Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

Orientación al cliente interno y externo

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

A: Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.

B: Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.

C: Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.

D: Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

Trabajo en equipo

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

A: La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.

B: Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.

C: Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.

D: Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.

Relaciones Públicas

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

A: Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores, la comunidad toda.

B: Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.

C: En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.

D: Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.

Nivel Gerencial

Este grupo de competencias se orienta a niveles gerenciales en la estructura de la organización.

Iniciativa

Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.

A: Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.

B: Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución...

C: Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día:

D: Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente.

Impacto e influencia

Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada, cuando se persigue un objetivo.

A: Utiliza influencias y cadenas de influencia indirectas. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando

cada acción a los diferentes interlocutores. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.

B: Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado.

C: Utiliza una única acción para persuadir. Aplica la persuasión para convencer a otros. Elabora anticipadamente varios argumentos o puntos de vista para lograr su objetivo.

D: Demuestra intención aunque no actúe. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás. Muestra preocupación por la reputación, el estatus, la apariencia, etc.

Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando la opiniones de los otros.

A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback, integrando las opiniones de los miembros del grupo.

B: Orienta a las personas en una dirección determinada, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes.

C: Puede orientar el accionar del grupo a su cargo fijando objetivos y realizando el seguimiento de los mismos.

D: Tiene escasa capacidad para orientar al grupo a su cargo y fijar objetivos.

Preocupación por el orden y la claridad

Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

A: Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas.

B: Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y la de los demás. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos empleados

C: Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si está su alcance, por la de otros de su sector. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.

D: Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativas y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos

Productividad

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una

meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

A: Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.

B: Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.

C: Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.

D: No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.

Responsabilidad

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

A: Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.

B: Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.

C: Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo

D: Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

Trabajo en equipo

Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

A: Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.

B: Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros

C: Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.

D: Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.