



“APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS EN LA INDUSTRIA DE CONSULTORÍA - HUMAN CAPITAL”

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

Alumno: Xavier Andrés Quiroga B.

Profesor Guía: Edgar Kausel

Santiago, Abril 2015

Tabla de contenidos.

Agradecimiento.....	4
Introducción	5
I. Antecedentes.....	6
Contexto de la Organización.....	7
Relaciones de la estrategia organizacional con el modelo de competencias	8
II. Definición del problema	12
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Variables del estudio	13
Independientes:	13
Dependientes	13
III. Marco Teórico.....	14
Definición de Competencias:	14
Los Modelos de competencias.....	16
Niveles de competencias en la industria de servicios	17
Dificultades en la aplicación del modelo en la gestión de personas.	18
El modelo y su vínculo con la evaluación del desempeño.....	18
Comunicación y difusión del modelo de competencias	21
IV. Metodología: Plan de trabajo	23
Recolección de información desde los altos mandos	23
Recolección de información de profesionales (staff) y gerentes.....	26
Programación del proyecto	29

V. Otros aspectos	31
Implicancias del rol profesional	31
Contribuciones del MGP en el proyecto	32
Aspectos de colaboración en la organización	34
VI. Resultados del levantamiento	35
Resultados de levantamiento a nivel de Altas Jefaturas	35
Resultados del levantamiento a nivel de colaboradores (staff).....	40
Resultados del Grupo de Discusión con Gerentes.....	54
VII. Discusión de hallazgos	58
VIII. Conclusiones	72
IX. Propuesta de intervención	76
X. Bibliografía.....	81
Anexos	83
Anexo A: Entrevistas a los altos mandos de HC Consulting.....	83
Anexo B: Encuesta para los colaboradores del equipo de Consulting HC.....	102
Anexo C: Resultados de la aplicación de la encuesta	104
Anexo D: Presentación para grupos de discusión.....	107

Agradecimiento

Al Creador de todo, por acompañarme a este momento tan especial, a mi esposa Alexandra, por estar a mi lado en todo este trayecto, a mis padres, mis hermanos y sus consejos que me han guiado durante este camino de aprendizaje, a mis amigos que me han dado ánimo y su apoyo, al equipo de Human Capital por sus aportes y disposición al desarrollo y por la oportunidad de emprender este proyecto de titulación y a la Universidad de Chile por el conocimiento impartido en este proceso.

Introducción

Considerando que todo proceso organizacional es perfectible, el estudio del presente caso, pretende indagar todos aquellos factores que inciden en la aplicación del modelo de competencias en el grupo de Human Capital de una Firma global de Consultoría presente en Chile, con el fin de construir un diagnóstico y una propuesta de intervención apropiada a las necesidades de la organización. El tema de estudio del Proyecto de Titulación para obtención del Título de Magíster en Gestión de Personas, se enmarca en la dinámica de un equipo de trabajo reducido, sin embargo, su importancia se debe a su aplicabilidad al tratarse de un procedimiento transversal en la administración de las grandes organizaciones y eventualmente podría hacerse extensivo a otras áreas que afrontan las mismas limitaciones en la aplicación de esta herramienta.

En el presente documento, se describe el contexto del cual surge el tema de investigación, también los factores influyentes en el ámbito del alcance del estudio, el marco teórico, la delimitación del proyecto y sus alcances y restricciones para el momento de aplicar las metodologías de estudio y las conclusiones.

Siguiendo la guía de las mejores prácticas en modelamiento de competencias de Michael Champion, se realiza un estudio del contexto organizacional, y de la información relacionada al desarrollo de competencias identificando los puntos de mayor importancia en el modelo de competencias. Se aborda un enfoque de gestión de personas y dinámica organizacional para describir la forma en que los sujetos significan su vivencia en la empresa, en sus logros y proyectos y en sus sensaciones, analizando a las personas, sus crisis las cuales están relacionadas con la productividad de la empresa y sus relaciones.

El planteamiento del proyecto tiene una intencionalidad investigativa, para identificar el conocimiento y la percepción de los profesionales en cuanto al modelo de competencias, y otros factores intervinientes en sus expectativas de desarrollo profesional en la Firma. También, pretende identificar las prácticas de los implicados en el proceso de gestión de las competencias y sus experiencias en el contexto de la organización, para explicar los fenómenos relacionados a este tema. Finalmente, se realizará una propuesta de intervención para acortar las brechas identificadas con un proceso de comunicación acorde a las estrategias de la organización y a las necesidades del equipo de trabajo.

Considerando la premisa de que la organización cuenta con herramientas de gestión de personal, fundamentadas en la estrategia global de la misma, es relevante estudiar el impacto de su aplicación en la empresa local. En este sentido, cabe notar que existe un plan de desarrollo profesional acotado a los niveles jerárquicos definidos y también al volumen de operación; lo anterior se gestiona a través del modelo de competencias, sin embargo, la percepción de las posibilidades de desarrollo se limitan a experiencias puntuales de los profesionales dentro de la Firma en relación a la gestión de sus competencias, ya que falta un canal de difusión que defina con claridad un plan de carrera. La implementación de varios sistemas de evaluación de desempeño ha tenido cambios también a lo largo de los últimos años, (el sistema implementado recientemente es un modelo que no considera la intervención de un tercero imparcial entre evaluador y evaluado, como funcionaba anteriormente) generando así falta de trazabilidad en los efectos de desarrollo de las personas a mediano y largo plazo, y espacios para la duda en cuanto a la efectividad y objetividad de la herramienta.

Adicionalmente, las características naturales del trabajo de consultoría, propicia que el colaborador sea “absorbido” por los proyectos o los clientes, y deje fuera de prioridad al desarrollo de las competencias esperadas para su cargo según el modelo definido.

El tema se considera relevante por tratarse de un factor transversal en la gestión del desarrollo de los profesionales, y que establece las bases sobre las cuales se construyen otros procesos en la gestión de personas y su desarrollo en la organización. Para enriquecer el análisis de grupo mediante la identificación de los motivos por los cuales el modelo de competencias es poco visible, se procuró relacionar la esta dificultad a través de la percepción de los distintos implicados utilizando un método científico validado para su implementación.

Este es un estudio descriptivo con características cualitativas y cuantitativas, levantadas a través de entrevistas (altas jefaturas), encuestas (staff) y grupos de discusión (gerentes), con el fin de estudiar la dinámica del Modelo de Competencias de la organización, en relación a las variables de estudio, definidas por medio de metodologías de evaluación de buenas prácticas en la aplicación y ejecución de esta herramienta.

I. Antecedentes

Contexto de la Organización

La industria de consultoría, está tomando fuerza en el mercado chileno, dado que la tendencia post industrial de gestión de negocios presente en el país genera una fuente importante de competitividad en aspectos de eficiencia en el manejo de los recursos, y en la obtención del mayor provecho de los equipos de trabajo. En la actualidad, toda empresa se ve enfrentada a procesos de desarrollo y cambios organizacionales, ya sea por su propia evolución o para hacer frente y dar respuesta a los desafíos de un mercado competitivo.

En este contexto competitivo, muchas empresas buscan apoyar sus procesos core, con la gestión adecuada de los procesos de apoyo. Para esto, las organizaciones dedicadas a la asesoría, consideradas “expertas” en la materia, han ganado un importante terreno en la implementación de las mejores prácticas productivas en el mercado. La generación de valor que se busca actualmente en el mercado para ganar terreno en la industria productiva, con los procesos de apoyo y su aporte al mejoramiento del producto.

Entre las Firmas de consultoría, que funcionan en Chile, La Firma en que se realiza este estudio es una de las 4 más importantes en la prestación de servicios que cubren esta demanda creciente y cada vez más representativa (servicios de selección, evaluación proyectiva, desarrollo organizacional, compensaciones, capacitación, servicios de administración de recursos humanos / outsourcing, entre otros).

Su presencia en Chile (presente desde hace 92 años) se ha consolidado prestigiosamente, de manera similar a la posición que ocupa en más de 140 países en el mundo, en el transcurso de sus 169 años de existencia.

La estructura de la Firma para cada país miembro, se conforma localmente, haciéndose parte de la Firma global a través de la franquicia de la marca y la adopción de procesos y estándares corporativos en cada uno de los servicios. Los principales servicios de la Firma son: auditoría, asesoría legal, de impuestos y del área financiera, consultoría, evaluación de riesgos, certificación y outsourcing.

El área más grande de la Firma (por volumen de operación) es la de Auditoría, sin embargo, en la creciente demanda del mercado, los servicios de consultoría están tomando protagonismo, con proyecciones de un crecimiento importante en el plan estratégico al 2020.

Los servicios de consultoría comprenden las áreas de: Human Capital, Strategy & Operations, y Technology. Cada servicio se diseña bajo una estructura de hasta cinco niveles jerárquicos (dependiendo de su naturaleza): Socio, Director, Senior Manager, Gerente de Proyecto, y Staff.

El tema que se aborda en el presente estudio, se desarrolla en el área de Human Capital, la cual está encabezada por un socio, una directora, cinco senior managers, cuatro gerentes, y 15 colaboradores de staff, repartidos en los cargos de consultor senior, consultor, analista y asistente.

Cada uno de los cargos del área cuenta con una descripción de funciones y perfil (utilizado para procesos de selección, remuneraciones, etc.), y es parte de los procesos internos de gestión de desarrollo profesional, alineado a la estrategia global, y a los procesos locales de gestión de personas.

Relaciones de la estrategia organizacional con el modelo de competencias

El modelo de competencias de la Firma, se elaboró a partir de la iniciativa de alineamiento a las tendencias competitivas globales, lo cual se produjo hace aproximadamente 15 años en el área financiera a nivel global.

Para establecer las competencias principales de la Firma, se realizó un esfuerzo de magnitud global, haciendo partícipes a todos los estratos de los países miembro, a través de una muestra representativa, con la cual se levantaron las competencias que pudieran representar la estrategia de la organización.

Posteriormente, el modelo de competencias se fue adaptando a las necesidades de cada tipo de servicio, en la definición de competencias específicas por área, dando lugar a un modelo de competencias por servicio (auditoría, consultoría, asesoría), que comparte las competencias críticas del negocio y se diferencia en las técnicas y conductuales. Con las primeras se establece la necesidad de cumplir tres objetivos estratégicos:

- Alinear el desempeño individual con los objetivos del negocio.
- Orientar y fortalecer el proceso de desarrollo de carrera de los profesionales de la Firma.
- Crear consistencia entre funciones y países, permitiendo la movilidad de los profesionales en asignaciones internacionales que fortalezcan el desarrollo de carrera.

Para el servicio de Consultoría, el modelo de competencias integra los valores compartidos, como una condición requerida para el desempeño exitoso de cada uno de los integrantes de la Firma. Estos valores funcionan de modo transversal para todos los profesionales, dándole soporte al modelo de competencias y que son:

- Integridad
- Agregar valor a los mercados y a nuestros clientes
- Compromiso mutuo
- Fortaleza en la diversidad cultural.

De acuerdo a este modelo, las competencias críticas definidas desde la estrategia organizacional y que van a crear valor en las áreas de contribución (Clientes, Talento y Marca) son:

1. Brindar un servicio de calidad a nuestros Clientes
2. Desarrollar la Firma y la Marca
3. Desarrollar a nuestros Talentos

Las competencias técnicas para los profesionales del área de Consultoría, son:

- Gestión de calidad y riesgo
- Foco en el cliente
- Conocimiento del negocio e industrias
- Solución de problemas
- Desarrollo de personas
- Autodesarrollo
- Construcción de relaciones
- Comunicación
- Gestión del cambio y la incertidumbre
- Desarrollo de negocios
- Gestión de proyectos
- Orientación a resultados

Finalmente, el modelo de competencias de la Firma en el servicio Consulting, se resume en la siguiente figura:



FIGURA 1: MODELO DE COMPETENCIAS. FUENTE: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA FIRMA.

En el entendido que, la estrategia de recursos humanos da lugar a un plan de acción de utilización eficaz de los recursos de la organización integrado con los procesos de negocio, con el fin de proporcionar una ventaja competitiva a la organización (Sanghi, 2007), se debe dar énfasis al cumplimiento de dicha estrategia en el enfoque de la gestión interna de la organización, con la misma importancia (o mayor) que se recomienda a los clientes para potenciar su competitividad.

Esto se cumple al “bajar” la estrategia de la organización a los procesos de negocio, en la definición de los objetivos por líneas de servicio, por áreas, por roles (cargos), y por las funciones que cada uno debe cumplir (Jones, 2013).

El Modelo de Competencias de la Firma, y específicamente en el área de Consultoría, esquematiza las competencias requeridas para el éxito de los colaboradores y su desarrollo profesional en la Firma, estableciendo los niveles jerárquicos y los niveles de dominio definido para cada cargo.

El modelo tiene 3 niveles de dominio para cada competencia, con conductas observables que reflejan lo que se espera de los profesionales (Figura 2).

- En el **nivel inicial** es esperable que demuestren estos comportamientos en un nivel básico o preparatorio, ya que la competencia se encuentra en su primera etapa de desarrollo.
- En el **nivel avanzado** es esperable que los profesionales demuestren estos comportamientos en un nivel de habilidad mayor, es decir, que da cuenta de mayor dominio de la competencia, debido a una mayor experiencia.
- En el **nivel de experto** es esperable que demuestren el grado máximo de dominio de la competencia y sean un modelo de rol para otros.

Competencias Esenciales	Analista	Consultor	Consultor Senior	Gerente	Senior Manager	Socio/ Director
Foco en el cliente	Inicial	Inicial	Avanzado	Avanzado	Experto	Experto
Conocimiento del negocio e industrias	Inicial	Inicial	Inicial	Avanzado	Experto	Experto
Solución de Problemas	Inicial	Inicial	Avanzado	Experto	Experto	Experto
Desarrollo de Personas	Inicial	Inicial	Avanzado	Experto	Experto	Experto
Gestión del cambio	Inicial	Inicial	Inicial	Avanzado	Experto	Experto
Autodesarrollo	Inicial	Inicial	Avanzado	Experto	Experto	Experto
Construcción de relaciones	Inicial	Inicial	Avanzado	Avanzado	Experto	Experto
Comunicación	Inicial	Inicial	Avanzado	Experto	Experto	Experto
Gestión de calidad y riesgos	Inicial	Inicial	Avanzado	Avanzado	Experto	Experto
Orientación a resultados	Inicial	Inicial	Avanzado	Avanzado	Experto	Experto
Gestión de proyectos	Inicial	Inicial	Avanzado	Experto	Experto	Experto
Desarrollo de negocios	Inicial	Inicial	Inicial	Avanzado	Experto	Experto

FIGURA 2: NIVELES DE COMPETENCIAS CONSULTING. FUENTE: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA FIRMA.

II. Definición del problema

Considerando que el modelo de competencias se encuentra definido e implementado en la Firma a nivel global, según lo citado anteriormente, queda en evidencia que existió un proceso de definición de competencias y se establecieron parámetros de aplicación del modelo, de acuerdo a los niveles jerárquicos de los cargos, y a los objetivos estratégicos de la organización.

En relación a la gestión de los profesionales, se declara que el modelo de competencias establecido, promueve el desarrollo integral y permite la movilidad interna de los profesionales a través de una carrera funcional clara y conocida.

El problema de estudio se enmarca en el área de Consultoría de Human Capital de la Firma, en donde todos los sistemas mencionados anteriormente se encuentran establecidos y se ejecutan a través de procedimientos que persiguen la consecución de los objetivos estratégicos en el mercado local.

Sin embargo, más allá de ser un modelo que puede estar correctamente diseñado, y que pueda cumplir su propósito estratégico, el Modelo de Competencias parece carecer de protagonismo en la comunicación de la cotidianidad del trabajo. Esto puede suceder debido a características naturales de la industria de consultoría (entre otros factores), cuyo propósito es el de estudiar, analizar y entregar soluciones para las problemáticas de sus clientes, lo que genera que la mayoría de colaboradores tenga la mirada puesta fuera de la organización por períodos de tiempo extendidos. Además el servicio de consultoría tiene una dinámica de cambio permanente y generación de proyectos con equipos de profesionales especializados, lo cual en muchas ocasiones se desarrolla en oficinas de clientes con un alto ritmo de trabajo.

Lo anterior podría ser un elemento de confusión para los colaboradores que trabajan en estas condiciones, y podría provocar un sentido de separación de su empleador, y por tanto, de la realidad de la organización, generando una concepción distorsionada de la realidad, en la organización en la mente (Armstrong, 2005). Podría existir algún nivel de alienación del colaborador respecto a los sistemas y herramientas que le puede proveer la organización para desarrollar sus habilidades y competencias profesionales, quedando esto último como un concepto ajeno a su entorno.

Objetivo General

Conocer los aspectos de la valoración en torno a la implementación, aplicación y gestión del modelo de competencias de la Firma, así como las percepciones de los profesionales en los distintos roles que desempeñan.

Objetivos Específicos

- Describir los propósitos y expectativas de la dirección del área en la aplicación del modelo de competencias.
- Investigar cuál es la percepción de los colaboradores, en relación a la aplicación del modelo de competencias, su funcionalidad y validez en el desarrollo profesional.
- Relevar la participación de los involucrados (roles) en la gestión del modelo de competencias.
- Identificar la dinámica y aspectos críticos en el cumplimiento de la tarea.

Variables del estudio

Independientes:

- Características del trabajo
- Disposición del modelo de competencias global aplicado en Chile

Dependientes

- Conocimiento del modelo
- Aplicabilidad del modelo en la gestión de personas
- Alineamiento de los subsistemas de recursos humanos
- Aplicación en la evaluación de desempeño
- Validez en la toma de decisiones

III. Marco Teórico

Definición de Competencias:

Junto con la revolución industrial, a inicios del siglo 20, los procesos relacionados con la selección del personal para cumplir las tareas requeridas, fueron evolucionando acorde a las industrias emergentes. Las habilidades personales requeridas previo a este proceso se ajustaban de acuerdo a la especialización pura del colaborador, la cual tenía muchas veces relación con manufactura específica o conocimientos y trayectoria en manejo de temáticas puntuales. Sin embargo, junto con la industria llegaron los métodos de minimización del valor humano en la cadena de producción y luego las jerarquías de alto poder, que dejaron de lado cualquier aporte del colaborador en su labor.

No fue hasta los años 60, que McClelland propuso la metodología de selección del personal a través de sus competencias y no solamente midiendo su coeficiente intelectual. Es así que en 1973 inició un proceso de consultoría para identificar competencias diferenciadoras entre los colaboradores de alto desempeño y los de bajo desempeño; en este proceso, logró diferenciar la metodología de análisis de cargos utilizada tradicionalmente al proponer un modelo inicial de gestión por competencias (KSAO: knowledge, skills, abilities and other aspects) basado en la búsqueda de otros parámetros adicionales al requisito básico de habilidad para el desempeño en el cargo (Sanghi, 2007).

La bibliografía relacionada a competencias, es bastante amplia, sin embargo, autores especializados en la materia de competencias de Recursos Humanos como: Seema Sanghi, David Dubois, William Rothwell, pueden considerarse pioneros en la aplicación de los conceptos básicos desarrollados por Mclelland (y otros) a la especialidad de Recursos Humanos; así mismo importan para el estudio de competencias aplicadas a la gestión de personas, algunos artículos y revistas de las mejores prácticas en el uso de modelos de competencias, como las de los autores: Michael Campion, Alexis Fink, Brian Ruggeberg, entre otros.

Según Fernando Vargas, la competencia se define como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada

(Vargas, 2004). Los modelos de competencias han sido definidos a través de la evolución de la gestión de personas, como las colecciones de conocimiento, habilidades, aptitudes y otras características necesarias para un desempeño efectivo (Mansfield, 1996, Kochanski, Mirabile, 1997; Lucia & Lepsinger, 1999).

La competencia también se define como la capacidad de aplicar las habilidades necesarias para hacer que se cumplan los objetivos, o en otras palabras, como una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada a los criterios, que le permiten tener un rendimiento superior en una situación de trabajo (Spencer & Spencer, 1993).

Se pueden diferenciar tres tipos de competencias que tienen incidencia sobre aspectos particulares en el desempeño del individuo: básicas, conductuales y funcionales/técnicas (Rothwell, Hohne & King, 2000; Byham & Moyer, 1998).

Competencias básicas: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

Competencias conductuales: Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.

Competencias funcionales: Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (on-the-job-training, e-learning, otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.).

Los Modelos de competencias

Se refieren a las colecciones de los conocimientos, las habilidades, aptitudes, y otras características (KSAOs) que son necesarios para el desempeño eficaz en los puestos de trabajo (Green, 1999; Kochanski, 1997; Lucia & Lepsinger, 1999; Mansfield, 1996; Mirabile, 1997; Parry, 1996; Rodriguez, Patel, Bright, Gregory, & Gowing, 2002; Schippmann, 2000).

De acuerdo a lo descrito anteriormente, las competencias aportan estratégicamente al cumplimiento de los objetivos corporativos. El uso de modelos de competencias y la gestión de las mismas para mejorar el desempeño, por consecuencia, provee ventajas competitivas a la organización, y favorece el cumplimiento de objetivos (Campion, 2011; Han, 2006; Fleury, 2005).

Desde las áreas de apoyo, se alcanzan los objetivos a partir de procesos fundamentales como la selección del personal, alineando el perfil requerido con el propósito de cada cargo, y estableciendo parámetros de proyección que permitan a la organización anticiparse para afrontar los cambios de la industria. En esta gestión del personal, se pueden alinear y mejorar los conocimientos, las habilidades y las actitudes personales con los lineamientos estratégicos definidos para generar una sinergia de competitividad transversal y sostenida en la organización (Nhgo, 2008).

Lo anterior implica que la construcción de los modelos de competencias inicia en la cabeza de la organización y se comunica a la organización para su aplicación. La relación entre familias de cargos se puede medir y gestionar a través de las competencias comunes, mientras que el aporte se diferencia de acuerdo al rendimiento de cada área productiva.

La medición de competencias también sirve para distinguir a los colaboradores de alto desempeño de aquellos con bajo desempeño, y realizar sistemas de gestión de carrera profesional, definiendo modelos funcionales, para incentivar la movilidad interna y especialización en la organización.

La aplicación de mayor importancia de los modelos de competencias, para la administración de personas, es el alineamiento de los sistemas de gestión, que permiten mantener un hilo conductor de gestión a través de los procesos de selección, entrenamiento, evaluación, compensación y desarrollo del personal, para aportar a la organización en la generación de valor.

Niveles de competencias en la industria de servicios

Considerando la clasificación de competencias mencionada anteriormente, es posible hacer una distinción entre los niveles de competencias requeridos en cargos por la aplicación de las mismas en sus funciones. Así mismo, se pueden identificar matices distintivos, de acuerdo a la naturaleza de la organización, y a sus objetivos organizacionales.

La definición e interpretación de los niveles de competencias, es un proceso detallado de cumplimiento del objetivo definido, en una escala progresiva de dominio, (por ejemplo, diferenciando entre: novato, experto y maestro) y que puede determinar una diferenciación entre el desempeño, dominio, grado profesional, u otros, según el propósito.

Previo a la definición de niveles, siempre es indispensable describir la competencia en el contexto deseado, con el fin de que las definiciones de niveles describan dominio gradual en una escala comparable.

La definición de niveles se debe llevar a cabo considerando el nivel de profundidad en el manejo de cada competencia, ante lo cual, el ocupante del cargo será posteriormente evaluado. Para esto es indispensable contar con una comprensión de las jerarquías de la organización y de su propósito.

Considerando lo anterior, entonces, los cargos de mayor jerarquía deben cumplir con niveles más altos de cumplimiento de las competencias transversales esperadas, convirtiéndose en referentes en el manejo de las mismas y promotores de la estrategia corporativa.

La cantidad de niveles definidos para medir las competencias, debe cumplir con parámetros de diferenciación, por tanto deben ser iguales para todas las competencias definidas.

Ejemplo: Niveles de competencia

Competencia	Uso de herramientas y documentación
Nivel inicial	Utiliza herramientas y metodologías designadas para realizar el trabajo y la documentación.
Nivel avanzado	Monitorea el uso correcto de las herramientas y asegura que la documentación esté bajo los estándares de calidad y riesgo de la Firma.
Nivel experto	Asegura que la utilización de herramientas sea acorde a la asignación y que la documentación cumpla con los estándares profesionales y políticas de la Firma.

TABLA 2: NIVELES DE COMPETENCIAS. ELABORACIÓN PROPIA.

Dificultades en la aplicación del modelo de competencias en la gestión de personas.

Existen varios factores que inciden en la complejidad de aplicar los sistemas de desarrollo a través de modelos de competencias, como por ejemplo, la comprensión del concepto de competencia por parte de todos los actores en el proceso productivo, la implicancia de participación de los profesionales en sus distintos roles, y la mantención de los sistemas por parte de un área responsable.

A pesar de la existencia de un modelo de competencias con características de gestión aplicables a nivel global, el contexto local, así como la cultura y prácticas locales juegan un papel importante en la efectividad de su aplicabilidad.

De la misma forma existen resistencias provenientes de costumbres y prácticas habituales, con respecto a cumplir todos los procesos de la implementación del modelo de competencias debido al esfuerzo que demanda por parte de los actores en esta industria de servicios.

El modelo de competencias de la Firma y su vínculo con la evaluación del desempeño (supuestos de la aplicación de la gestión de competencias)

Según lo descrito previamente, se conoce que el modelo de competencias de la Firma responde a la aplicación de políticas de gestión de personas de nivel global.

A pesar de no ser un tema muy recurrente, durante el último año, ha surgido en un par de ocasiones en las reuniones de área, como complemento a los hitos requeridos por la evaluación de desempeño.

Esta revisión ha pasado por el debate en torno a la subjetividad de establecer metas de evaluación del área (grupales e individuales) relacionadas al cumplimiento de políticas, proyecciones de crecimiento y otros objetivos (comerciales, financieros, etc.) que resultan confusas y poco objetivas el momento de la calificación de los profesionales en relación a sus competencias.

Este debate sido ocasionado en reuniones tanto con evaluadores como evaluados, entre quienes el hito de calificación resulta un tanto confuso y acarrea consecuencias en los resultados de la evaluación de desempeño, algunas de las cuales se detallan a continuación:

- Falta de claridad en las metas planteadas por el área

Considerando como ejemplo la competencia: “Desarrollo de negocios”, se puede realizar la distinción de su implicancia de acuerdo al nivel del cargo, entendiendo a partir de la distribución de tareas, que no tiene un criterio común aplicable y por tanto puede generar confusión en el establecimiento de objetivos de cargos más operativos.

- Carencia de objetividad en parámetros específicos de evaluación

Con el antecedente de que la naturaleza del negocio está encuadrada en la facturación de horas de consultoría, el registro de horas es un input indispensable por parte de todos los profesionales en sus distintos roles; en este escenario, un objetivo definido como obligatorio para todo el grupo es la carga de horas en el sistema correspondiente. Sobre este objetivo no existe la posibilidad de exceder las expectativas, quedando obligado a mantener un puntaje de cumplimiento de lo esperado, e impactando de este modo al promedio de evaluación.

- La escala de evaluación utilizada no permite excluir parámetros no aplicables

La escala de evaluación definida en 5 niveles, imposibilita la exclusión de parámetros que no son parte de las funciones de los cargos. En este sentido, la evaluación pierde objetividad y queda a criterio de cada evaluador la calificación del parámetro, que su evaluado puede no aplicar en absoluto.

- Complejidad de evaluación por la diversidad de los perfiles del área

Los distintos cargos de los profesionales, implican diversidad de perfiles, con especialización en cierta temática y/o rama de consultoría, diferencia que se hace evidente en la evaluación de los pares, de acuerdo a su especialidad y a la mirada de la jefatura.

- Percepción de informalidad en el modelo de evaluación por los cambios producidos en la metodología respecto de los años anteriores

Considerando que el modelo de competencias ha tenido que adaptarse permanentemente a las necesidades del mercado y a la realidad global, los procesos complementarios y adyacentes, como la evaluación de desempeño y otros subsistemas de la gestión de personas, han tenido que cambiar su aplicación en reiteradas ocasiones.

En los últimos años el modelo de evaluación del desempeño ha sufrido variaciones menores, como el incremento de competencias técnicas requeridas por las líneas de servicio, como también cambios muy importantes, como cambios de plataforma y traspaso a operación en la nube (comprometiendo así a la trazabilidad de la historia de competencias evaluadas). Estas situaciones reducen parte de la familiaridad con la herramienta y en consecuencia, la formalidad de su aplicación.

- Objetivos definidos en función de proyectos

La evaluación parte con el establecimiento de objetivos por parte del área para sus profesionales, complementado con el establecimiento de objetivos personalizados por parte del evaluado, en una interacción de validación con su evaluador, para asegurar que se declaren objetivos que se puedan cumplir mejorando el desempeño y dando espacio al desarrollo de las competencias.

- Evaluación en competencias específicas no aplicables al período correspondiente

Sin perjuicio de lo anterior, el establecimiento de los objetivos está sistematizado de acuerdo a períodos de evaluación anuales y con revisión semestral, lo cual no siempre concuerda con los períodos de cumplimiento de proyectos (estos pueden tener plazos más o menos acotados respecto al de la evaluación), dejando los resultados a merced del ritmo del trabajo, y bajo la incertidumbre del futuro inmediato en los proyectos que se pueda desempeñar.

- Diferencia de los resultados de la evaluación por factores externos a la operación

La característica del trabajo fuera de la oficina, da paso a la generación de cambios permanentes en los requerimientos de habilidades y competencias, y generalmente se atienden los requerimientos con carácter de urgente, dejando de lado el cumplimiento de otros objetivos. Esto podría dar cabida a una evaluación poco precisa que, conforma un decreto no objetable por parte del colaborador, en función de los tiempos para cumplir la formalidad.

- Expectativas de los evaluados con la aplicación o la no aplicación de la evaluación

En varios casos, con la misma particularidad de desplazamiento del espacio físico del trabajo, se produce una falencia en las mediciones, reuniones con evaluador, y cumplimiento de plazos de los hitos de evaluación, lo cual promueve a la agilización de estos procesos, llegando el límite de plazo, y desatendiendo la importancia de objetividad en el mediano y largo plazo de

evaluación concentrando el resultado en base al actual o último proceso de trabajo desempeñado.

Adicional a esto se han generado varios cambios estructurales y metodológicos en cuanto a la gestión de competencias, (específicamente en la evaluación del desempeño) a través de distintos modelos que se han implementado y que han generado interrupciones en la continuidad de los indicadores y resultados de la evaluación. Algunos de los colaboradores más antiguos, han tenido capacitaciones en más de dos tipos distintos de modelos de evaluación de desempeño que se han implementado a lo largo de los años para cumplir la gestión de desarrollo profesional. Esta serie de cambios han impactado en la percepción de formalidad del modelo utilizado y de las consecuencias del seguimiento del desempeño en relación a la retroalimentación que recibe de su evaluador.

Cabe mencionar que existe disparidad en la mayoría de sub-grupos del equipo de consultoría en cuanto a la experiencia en la organización (seniority), cantidad de proyectos abordados y temáticas abordadas a solicitud de los clientes, por lo cual la evaluación y en consecuencia, la gestión de las competencias puede resultar compleja desde el punto de vista de la objetividad de la evaluación.

Comunicación y difusión del modelo de competencias

Siguiendo lineamientos globales, las comunicaciones en la Firma se desarrollan a través de un merchandising estándar guardando lineamientos establecidos internacionalmente; la comunicación del modelo de competencias, sigue los mismos estándares, sin embargo, resulta complejo encontrar información en espacios comunes, o experimentar una práctica informativa permanente que potencie un conocimiento común de los profesionales, en relación a la formalidad del modelo de competencias y desarrollo.

Durante la inducción inicial a los profesionales que se integran a la Firma, se genera un espacio introductorio para dar a conocer el modelo de competencias y las expectativas de desarrollo que tiene la Firma en cuanto a sus profesionales. Esto se informa juntamente con otras múltiples temáticas relacionadas a la información, manejo de restricciones según políticas internacionales de confidencialidad.

Otra forma de difundir información es a través de los correos electrónicos los cuales se utilizan como medio formal para todas las comunicaciones tanto locales como internacionales de la Firma. En esta instancia, la difusión del modelo de competencias de la Consultora es poco común, y el único hito en el que hay una referencia a las competencias, es en los períodos de evaluación: uno para definir los objetivos anuales de desempeño, y otro para revisión de medio año.

Si bien esto supone una integración del modelo de competencias con la gestión del desarrollo del personal, no en todos los casos está acompañado de una comunicación preponderante en relación a las competencias y su gestión por parte de los involucrados, dejando poca claridad del rol adecuado para el profesional y el evaluador.

Encuadre del Marco Teórico con el estudio

La generación de un estudio que determine el nivel de comprensión por parte de los profesionales de la Firma, con respecto al modelo de competencias y su relevancia en el desempeño de su trabajo, puede aportar en la generación de conocimiento nuevo y con esto el planteamiento de herramientas que faciliten el proceso de difusión y asimilación del modelo.

Las fuentes bibliográficas de mayor relevancia para estudiar el problema planteado abordan, tanto las mejores prácticas relacionadas con la gestión por competencias (Dubois, 2004; Campion, 2011), como cuestionamientos para identificar problemáticas asociadas a la implementación y correcto funcionamiento del mismo en la organización (Shanghi, 2007).

El detalle de aplicación de estos parámetros en las diferentes etapas del estudio, dentro de las herramientas de levantamiento y de análisis, se detallan a continuación, en el capítulo Metodología.

IV. Metodología: Plan de trabajo

Considerando que el presente estudio se aplicó en un contexto acotado, en el área de Consultoría de Human Capital de la Firma, el alcance de los resultados de éste, están enfocados en la comprensión del contexto local y específico para el grupo mencionado. Sin perjuicio de lo anterior, los resultados y la propuesta de intervención resultante, podrían ser eventualmente aplicables en un contexto de condiciones similares.

Para abordar el tema de estudio se segmentó el grupo Human Capital en tres estratos jerárquicos de acuerdo a su rol en la gestión del modelo de competencias, dando paso al levantamiento de información en dos fases cualitativas (entrevistas y grupos de discusión) y un análisis cuantitativo (encuestas), a través de los que se dio cumplimiento a los objetivos de investigación. A continuación se describen las fases de levantamiento, de acuerdo a los estratos definidos.

Recolección de información desde los altos mandos

A partir de información preliminar recopilada en conversaciones con altas jefaturas del área Human Capital en la Firma, y a partir de otra información correspondiente a la gestión de personas abordada en reuniones de área, se identificaron directrices asociadas al modelo de competencias y a la evaluación del desempeño, las cuales constituyen parte de las prácticas de la organización.

Si bien, la metodología de levantamiento sirve para complementar y contrastar la información tratada en estas reuniones, es necesario distinguir el tipo de información levantado en las distintas fases, de acuerdo a los objetivos planteados:

Información Cualitativa

- **Objetivo 1:** Describir los propósitos y expectativas de la dirección del área en la aplicación del modelo de competencias.

La información cualitativa para cumplir este objetivo, fue recogida a través de entrevistas semi-estructuradas que se realizaron a los altos mandos del grupo. En estas entrevistas se

evaluaron aspectos relacionados con variables independientes (como la historia del modelo, las competencias definidas para los distintos cargos, particularidades del trabajo en relación a horarios y ubicación, entre otros) que determinan la efectividad de la aplicación del modelo de competencias (Ver Anexo A).

Para dirigir las entrevistas dentro del marco teórico definido, se utilizaron los lineamientos asociados a las mejores prácticas en modelamiento de competencias (Michael Campion, 2011), así como también directrices para identificación de problemáticas asociadas a la implementación y funcionamiento del modelo de competencias (Shanghi, 2007), para plantear una conversación investigativa con las jefaturas implicadas en la gestión de las competencias de los consultores.

De acuerdo a sus planteamientos, un modelo de competencias gestionable debe partir de un levantamiento de información desde los altos mandos enfocado en el cumplimiento de la estrategia de la organización, y debe aplicarse de manera tal que pueda trascender de la teoría a aplicarse como una práctica enfocada en el cumplimiento del objetivo de la organización.

En primer lugar, se diseñaron temáticas para abordar durante las entrevistas, con el propósito de identificar hitos de levantamiento, aplicación y adaptación del modelo de competencias a la realidad local, de acuerdo con las mejores prácticas (Dubois, 2004; Campion, 2011), en relación con:

- Contexto de la Organización
- Recolección de información desde los altos mandos
- El uso de métodos rigurosos de análisis del trabajo para desarrollar competencias
- Métodos utilizados
- Relaciones de la estrategia organizacional con el modelo de competencias
- Requerimientos futuros del trabajo

De la misma manera, se abordaron las definiciones relacionadas con la adaptación del modelo global en Chile, y con la comunicación hacia adentro de la compañía:

- Composición y lenguaje de las competencias
- Definición de los niveles en las competencias
- Uso del lenguaje organizacional
- Competencias esenciales y técnicas

- Uso del manual (biblioteca) de competencias
- Granularidad: alcanzar el nivel de detalle adecuado
- Comunicación visual para la difusión del modelo de competencias
- Requerimientos futuros del trabajo

También se hicieron preguntas en relación a los usos y propósitos del modelo de competencias dentro de la organización, apuntando a levantar aquellos fines transmitidos por la organización y conocidos por los colaboradores:

- Uso de las competencias para desarrollo de sistemas de gestión de personas (contratación, evaluación, promoción y compensación)
- Uso de las competencias para alineamiento de los sistemas de Recursos Humanos
- El uso de las competencias para desarrollar una "teoría práctica" de desempeño efectivo de trabajo adaptada a la organización
- El uso de tecnología de la información para mejorar la facilidad de uso de los modelos de competencia
- Mantenimiento de la vigencia de las competencias en el transcurso del tiempo

En segundo lugar, se plantearon cuestionamientos a la implementación y gestión del modelo para identificar limitaciones o problemas presentes en su aplicación (Shanghi, 2007):

- Periodicidad de la aplicación del modelo de competencias en los subsistemas de recursos humanos
- Actividades relacionadas con las competencias, actuales y futuras
- Plazo definidos para la implementación y seguimiento del proyecto
- Utilización de los resultados de la gestión de competencias en la organización
- Identificación del valor agregado para la organización y para los colaboradores
- Identificación del dueño del proceso
- Roles en la evaluación
- Validación de los resultados
- Metodología de comunicación del Modelo de Competencias a los colaboradores

Considerando estos cuestionamientos, se desarrollaron entrevistas a las altas jefaturas del grupo Human Capital.

Con los resultados obtenidos de estas entrevistas, se identificaron puntos críticos de gestión del modelo de competencias y se incorporaron a modo preguntas en las encuestas realizadas al tercer nivel jerárquico, que son los evaluados.

Recolección de información de profesionales (staff) y gerentes

Considerando que el staff constituye el mayor volumen de colaboradores del equipo, se realizó el levantamiento en dos etapas: una encuesta planteada en torno a las variables dependientes propuestas para realizar un análisis cuantitativo de resultados, y una segunda instancia cualitativa para profundizar en los hallazgos de la aplicación de la encuesta.

Información Cuantitativa

- **Objetivo 2:** Investigar cuál es la percepción de los colaboradores, en relación a la aplicación del modelo de competencias, su funcionalidad y validez en el desarrollo profesional.

Con el fin de identificar las percepciones de los profesionales, se desarrolló una encuesta (Anexo B) dirigida a los consultores, analistas y asistentes del área (staff), en la cual se midió la percepción de estos en las variables:

1. Conocimiento del modelo de competencias
2. Aplicabilidad en la gestión de personas
3. Alineamiento de los subsistemas de recursos humanos
4. Roles en la evaluación de desempeño y aplicación del modelo
5. Validez del modelo para la toma de decisiones

Para la medición de estas variables, se diseñaron preguntas que recolectaron criterios y percepciones, en torno al modelo de competencias y su gestión en la Firma.

En primera instancia, se diseñó un set de preguntas de identificación del sujeto, con el fin de clasificar y analizar las respuestas (preguntas 1, 2 y 3).

Se diseñaron preguntas generales en relación a las variables: conocimiento del modelo (preguntas 4, 5, 6, 7 y 8) y roles en la evaluación de desempeño (preguntas 5 y 7), las cuales fueron abordadas desde distintas perspectivas (difusión, claridad, profundidad del conocimiento, rol de la jefatura en la definición de competencias y niveles).

Finalmente, se definieron componentes relacionados con las aplicaciones del modelo de competencias, abordando las variables de la siguiente manera:

Variable	Componente asociado
Rol del colaborador	Autogestión (buscar información en torno al desarrollo profesional en la organización)
Rol del colaborador	Participación (aportar con criterios para planteamiento de objetivos de desarrollo en las competencias requeridas)
Rol del jefe	Feedback de jefatura (identificación de brechas en los niveles de las competencias requeridas/esperadas)
Aplicabilidad	Posibilidades de desarrollo (existencia de un plan de desarrollo claro y alcanzable)
Alineamiento	Alineamiento del modelo con los subsistemas de recursos humanos para la toma de decisiones
Conocimiento	Popularidad del modelo de competencias (conocimiento, utilización)
Aplicabilidad	La difusión de la utilidad del modelo de competencias para la gestión de personas
Rol administración	Gestión de mejora de las competencias (definición de metas para cumplir los objetivos)
Alineamiento	La capacitación en temas relacionados a la aplicación del modelo de competencias
Aplicabilidad	La regularidad en la aplicación de evaluaciones y revisiones del desempeño

TABLA 2: AGRUPACIÓN Y ANÁLISIS DE VARIABLES. ELABORACIÓN PROPIA.

Para el análisis de estas variables, se midieron dos perspectivas: importancia y satisfacción en relación a la aplicación del modelo de competencias.

La detección de brechas entre la importancia y la satisfacción declarada para cada una de estas variables determinó la percepción de la gestión del modelo en sus distintas instancias, como son: la jefatura directa, la alta administración y el sistema implementado en la Firma para la gestión de recursos humanos.

- **Objetivo 3:** Relevar la participación de los involucrados (roles) en la gestión del modelo de competencias.

Para identificar las interacciones producidas al momento de gestionar el modelo de competencias, la instancia más evidente es la evaluación del desempeño, en la cual participan tanto jefaturas de grupo como profesionales. Adicionalmente se consideró al área de Desarrollo de Personas (identificada en las entrevistas a jefaturas, como el área responsable del proceso) como un protagonista en la implementación y mantención del modelo, sobre lo

cual se profundizó en instancias de grupos focales. En esta instancia, también se abordaron preguntas relacionadas a la gestión del modelo de competencias en los subsistemas de selección, capacitación, promociones y desvinculaciones, con la finalidad de detectar aquellas interacciones necesarias entre las partes para que el sistema tenga validez de manera transversal.

- **Objetivo 4:** Identificar la dinámica y aspectos críticos en el cumplimiento de la tarea.

Considerando que las competencias de cada consultor, son definidas por su jefatura directa al momento de realizar la evaluación de desempeño, se define automáticamente el rol del evaluador y el del evaluado.

También se definió, de acuerdo a las entrevistas a altas jefaturas, que al momento de adaptar el modelo de competencias global a la realidad local, se implementaron roles de administración, supervisión y coaching en la adopción del modelo para su gestión de manera transversal en la organización. Sin embargo, los cambios que se hicieron al modelo, con el paso de los años, dejó de lado estos roles, quedando actualmente poco conocimiento con respecto a estos roles que no es necesario ejercer.

Información Cualitativa

A través de grupos de trabajo en formato de grupos focales, se abordaron contenidos de naturaleza más cualitativa complementaria con la finalidad de encontrar consenso en la discusión del grupo, y otras dinámicas en la participación de estos.

- Grupo de trabajo con staff

Posterior a la tabulación de resultados de las encuestas aplicadas, se convocó a los profesionales de staff a un grupo de trabajo con el fin de profundizar en los resultados. Las preguntas propuestas para la discusión surgieron de los hallazgos más relevantes.

- Grupo de opinión con los Gerentes

Se convocó a los gerentes a una sesión de opinión, con la finalidad de recopilar su percepción acerca del uso del modelo (en torno a las variables dependientes), y se generó una discusión considerando su rol como dueños de la implementación e intermediarios en la gestión de las competencias en la compañía. Sus opiniones se analizan en la sección de resultados.

Programación del proyecto

De acuerdo al programa del Magíster, la ejecución del proyecto de titulación se desarrolló durante ocho meses, considerando cuatro hitos de entrega, en los meses de Septiembre, Noviembre, Enero y Marzo, según la planificación y actividades diseñadas para el efecto.

Los hitos de entrega comprendieron la propuesta del proyecto, el marco teórico, el fundamento metodológico, y la aplicación del estudio.

El detalle del levantamiento de información, correspondiente a los últimos dos avances del proyecto, se realizó de acuerdo a la siguiente planificación:

Levantamiento de información	2014		2015		
	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Recopilación de información preliminar con jefaturas	■				
Entrevistas iniciales a informantes clave (1 ^{er} nivel)		■			
Aplicación de la encuesta				■	
Tabulación y análisis de los resultados				■	
Grupo de trabajo con encuestados				■	
Grupo de discusión con jefaturas (2 ^{do} nivel)				■	
Análisis de resultados del estudio	■				
Conclusiones, propuesta de intervención					■

FIGURA 3: PROGRAMACIÓN DEL LEVANTAMIENTO. ELABORACIÓN PROPIA.

La primera fase de levantamiento comprendió actividades iniciales de sondeo aleatorio para establecer líneas de trabajo para las siguientes fases. Se determinó la necesidad de identificar en esta fase, percepciones iniciales, a través de las cuales se planteó el problema. La información recolectada fue de utilidad, y el aporte de los entrevistados forma parte de la discusión.

Con la información levantada, se diseñó la pauta para entrevistas y la encuesta para recolectar la información de los colaboradores de staff, con el fin de indagar sobre las percepciones en referencia a las variables determinadas para el estudio. En esta fase fue necesario recolectar la información cuantitativa primero, y a raíz de los resultados, se diseñó la encuesta. La información para esta fase estuvo disponible y los aportes fueron incorporados en la discusión del presente estudio.

Luego de la aplicación de la encuesta, se llevaron a cabo los grupos de trabajo y de discusión con los entrevistados y con los Gerentes, respectivamente, con la finalidad de profundizar en la información obtenida e identificar las brechas en conjunto con las partes involucradas (jefaturas y staff). En esta fase, fue necesario profundizar en aquellos hallazgos que requerían explicarse, y fundamentar sus respuestas. La información complementaria fue levantada satisfactoriamente, y se incorporó en la sección de discusión del presente estudio.

Finalmente se realizó una revisión del cumplimiento de los objetivos propuestos con los resultados obtenidos para asegurar la adecuada ejecución de los hitos de investigación.

Durante el proceso de aplicación, se tuvieron que modificar aspectos planificados para levantamiento, debido a que la información no se encontraba disponible, como es el caso de los resultados históricos de las evaluaciones de desempeño, ya que la plataforma para evaluación ha cambiado en varias oportunidades, y el último en especial cambió a una plataforma en la nube, lo cual generó que los resultados de evaluaciones de desempeño anteriores sea incompatibles, por lo que no fue posible utilizar esta información para el estudio.

V. Otros aspectos

Implicancias del rol profesional

Mi actual rol profesional es el de Analista en el área de Consultoría de Desarrollo Organizacional en la Consultora. En este rol, me corresponde prestar servicios profesionales relacionados con el Desarrollo Organizacional, por lo cual, me enfrento a dos escenarios simultáneamente, por una parte, pertenezco a la estructura organizacional de la Firma, y respondo a su liderazgo; por otra parte, me relaciono permanentemente con clientes externos para dar solución a sus necesidades y problemas en temáticas de mi especialidad.

En estas circunstancias, he podido identificar problemáticas que causan sufrimiento institucional, en diferentes ámbitos, como son el clima laboral, la identidad del colaborador con respecto de la empresa, la percepción de validez de la evaluación del desempeño en relación con el desarrollo profesional, entre otros. Sin embargo, motivado por desarrollar un estudio útil para mejorar el funcionamiento actual y solucionar algunos de estos problemas, la actual propuesta aborda el estudio con carácter investigativo y constructivo.

A partir de la dinámica de la organización en el desarrollo de sus actividades normales, se hace relevante utilizar la reflexión y el aprendizaje de los hallazgos que produce la investigación para tomar acciones de re-direccionamiento de los objetivos y enfoque del estudio (la espiral de la investigación acción), ya que al indagar sobre la factibilidad de aplicación de la investigación, pude enfocar mi estudio en varias oportunidades para finalmente derivar en un tema relevante y específico que aporta al grupo de Human Capital, que está relacionado con mi rol en la organización.

Al reflexionar sobre las problemáticas de la organización para plantear mi tema de estudio me pude ver involucrado en varias oportunidades compartiendo y discutiendo con otros colaboradores de la empresa, y pude identificar transferencia de actitudes y pensamientos que pueden influir en el desarrollo de la investigación, ante lo cual, tomé como práctica permanente la reflexión de aquellas situaciones que perjudican la objetividad del estudio (contra transferencia).

La práctica del pensamiento colectivo también incide necesariamente en el marco del pensamiento individual por lo cual el manejo de la información y las consultas realizadas en

esta investigación fueron abordadas en instancias separadas por tipo de cargo (altas jefaturas, gerentes y staff), con la premisa de manejar la confidencialidad y los datos recogidos de manera constructiva, sin dejar espacio a la colusión de pensamiento y los posibles anclajes de ajuste posterior.

Finalmente, es importante mencionar que durante el desarrollo de este proyecto de titulación, se produjeron cambios interesantes en el funcionamiento de la empresa y sus políticas locales, como por ejemplo, la fusión de la Firma con otras sedes extranjeras, por lo cual se manejaron los resguardos pertinentes para evitar sensibilidades que puedan incidir en algunos puntos y objetivos de la investigación. Sin perjuicio de lo anterior, la información recopilada se planteó en el marco del ámbito académico, y se analizó de acuerdo a los objetivos definidos, con el apoyo del socio manager del grupo de Human Capital.

Contribuciones del MGP en el proyecto

Los contenidos del programa de Magíster han sido un gran aporte para este trabajo, y especialmente aquellos del Diplomado de Gestión de Personas, relacionados con el desarrollo organizacional y con la evaluación del desempeño en el que se revisaron los contenidos atinentes al tema de tesis. Los contenidos del curso de Diseño Organizacional aportaron para el dimensionamiento del impacto en la gestión de desempeño en la estructura a través de la implementación de la estrategia a los distintos niveles por medio de los objetivos corporativos, por área, por cargo y por cada función.

Los contenidos de gestión del desempeño en la cátedra Incentivos y Evaluación del Desempeño fueron de aporte en la ejemplificación de las herramientas de evaluación, la definición de competencias clave por cargo, y los niveles de competencias para una correcta aplicación del modelo de competencias.

También se utilizaron para el análisis del presente estudio, conocimientos aportados por la cátedra Gerencia de Personas, a través del aporte de valor de recursos humanos, como un factor influyente en la gestión de las grandes corporaciones a través de modelos de desempeño.

Relacionado con el tema de estudio, también fueron útiles los contenidos abordados en la cátedra Reclutamiento, Selección y Capacitación, tanto para la propuesta de evaluación del

plan de intervención, como para el entendimiento de la importancia del desarrollo de personas y su aporte a las organizaciones.

La cátedra: Estrategias para el Cambio Organizacional del Diplomado en Dinámica Organizacional, aportó en gran manera para el diseño y planificación del plan de intervención del presente estudio, por medio de ejemplos de proyectos de cambio.

Otros contenidos abordados en el curso de Participación, *Empowerment* y Decisiones, también fueron una contribución en la planificación de la metodología de levantamiento de la información, proveyendo herramientas útiles para evitar sesgos y confusión.

De acuerdo a los contenidos estudiados en Investigación Acción, las metodologías de investigación planteadas tienen alta relevancia para el estudio de fenómenos no controlados que aquejan a la organización, considerando el impacto de la individualidad del colaborador como aspecto fundamental de estudio. Por esto es importante destacar que el desarrollo de las competencias profesionales y personales de cada individuo, aportan a la organización un mejor desempeño de acuerdo al rol y directrices establecidas por la misma. La metodología de Investigación Acción descrita por Bob Dick tiene un componente de alta contribución a través del análisis de la tarea secundaria, ya que promueve a la reflexión sobre el aporte emocional del individuo en su investigación y la incorporación del conocimiento adquirido en el proceso de estudio, y por lo tanto permite que tenga mayor objetividad en los resultados.

Relacionado con lo anterior, las variables independientes y los efectos de la transferencia y contratransferencia también podrían afectar o causar sesgos en los resultados de la investigación, por lo cual es importante el análisis de los hallazgos en un contexto de colaboración y retroalimentación con un participante externo con el fin de lograr un diagnóstico imparcial.

El planteamiento político de investigación e intervención con respecto al problema (según Eric Miller), así mismo debe ser planteado desde una perspectiva que no interfiera con temas sensibles en la organización.

Considero un aporte interesante en el Magíster el estudio de la emocionalidad y en ese sentido me hace reflexionar acerca de las vivencias que he tenido al desarrollar este estudio, incluso considerando la presión intrínseca que provoca la elaboración de un proyecto de título y en efecto de la presión, los sesgos mentales que se producen en torno a mis percepciones y

vivencias pasadas, lo cual me ha hecho pensar tener la razón en hipótesis planteadas antes de comprobarlas.

Pensar en la tarea secundaria y detenerse en la reflexión de los pensamientos expresados en el proyecto sin duda generan un proceso de análisis más profundo en el cual personalmente aprendo acerca de la emocionalidad en la aplicación de tareas y de qué manera esto afecta mi proceso de pensamiento y mi efectividad en el desarrollo de la tarea.

A modo general, el abordar los problemas desde un punto de vista con mayor subjetividad, me permitió entender la ansiedad que el proyecto me ocasionaba y el desvío de mi atención a los objetivos planteados, lo cual me permitió experimentar conscientemente una debilidad en la que puedo trabajar para mejorar mi calidad profesional.

Manejar la ansiedad es sin duda parte de la naturaleza humana, y por supuesto impacta directamente en la dinámica de las personas y el trabajo. Todo profesional que trabaja en el ámbito de los recursos humanos, debe comprender las implicancias de su rol en la organización, o en las organizaciones que participa, para que pueda gestionar efectivamente los recursos puestos a su disposición para aportar finalmente valor a la organización, constituyéndose así en un socio estratégico.

Aspectos de colaboración en la organización

El grupo de Consultoría - Human Capital, está conformado por un grupo de 26 empleados, entre los cuales, 11 son jefaturas (entre los cuatro niveles jerárquicos mencionados anteriormente), y cada rol desempeñado aporta al estudio con una perspectiva distinta, por lo cual, cada uno de ellos, fue considerado un informante clave en el desarrollo de este estudio.

El aporte de cada uno de ellos fue imprescindible para abordar los temas tratados en el estudio, y se contó con el apoyo de todas las jefaturas, empezando por el socio del servicio.

El levantamiento de información se realizó considerando aspectos organizacionales y percepciones individuales sobre las competencias definidas. De esta manera, cada miembro del equipo tuvo un aporte esencial en el desarrollo del trabajo, el cual fue observado y analizado de acuerdo con los objetivos de este proyecto.

VI. Resultados del levantamiento

Resultados de levantamiento a nivel de Altas Jefaturas

Durante las entrevistas realizadas al Socio, Directora y Senior Managers del equipo, se lograron identificar percepciones similares tanto como contrarias ante aspectos de la gestión de las competencias en la Firma. Se evaluaron aspectos como: el conocimiento, la aplicabilidad, el alineamiento con los subsistemas de recursos humanos, la utilidad en la evaluación de desempeño y la validez en la toma de decisiones, identificando los principales procesos y responsables en el uso de esta herramienta.

Conocimiento del modelo

Un hallazgo importante fue que las seis personas entrevistadas indicaron conocer la existencia del modelo, y en la práctica, lo utilizan (la mayoría) para evaluar el desempeño de sus equipos. Al momento de profundizar en el conocimiento de las competencias, la mayoría encontraron dificultad para recordar más de un tercio de ellas, y mencionaron que se abordan competencias puntuales para evaluar el desempeño en la medida que se requiere (es decir, una vez al año con una revisión semestral). La definición del nivel, se describe en el diccionario del mismo modelo, de acuerdo al perfil de cada cargo, lo que les sirve de apoyo para la definición de objetivos de desempeño esperados, relacionados con las metas estratégicas del área. Se mencionó también que la Firma comunica paulatinamente acerca de temas de seguridad y confidencialidad de la información, debido a que éstos son críticos para el negocio. Estas temáticas guardan relación con una de las competencias del modelo (Gestión de calidad y riesgos) más la comunicación se aborda desde una perspectiva desvinculada a la enseñanza del modelo.

Por otro lado, se sugirió que existe una falta de obligatoriedad para las jefaturas en el uso del modelo para gestionar las competencias de los profesionales. Si bien, el planteamiento de objetivos para evaluar el desempeño, se hace discrecionalmente de acuerdo a la especialidad del grupo de profesionales, se tiende a priorizar el cumplimiento de las metas definidas para el servicio a nivel global (con cierto grado de adaptación por parte de los socios locales).

A pesar de que la mayoría de las jefaturas entrevistadas declaran utilizar el modelo de competencias para establecer objetivos de desempeño, ninguno de ellos conoce la totalidad de las competencias, y más bien se refiere cada uno a competencias que resultan más importantes, de acuerdo a la especialidad de su área, con las cuales establecen los objetivos. No se identifica un consenso de cuáles son las competencias más importantes para el equipo de Human Capital Consulting. Incluso se habla de que, por la cantidad de competencias, el modelo se vuelve inabordable, y por tanto no se conocen todas ellas.

Cuatro de los seis entrevistados desconocen la relación del modelo de competencias con los subsistemas de selección, capacitación y desarrollo profesional, y se percibe a la evaluación de desempeño, como la instancia más visible para la aplicación del modelo de competencias.

Adicionalmente, la evaluación de desempeño ha pasado por varias modificaciones, debido entre otros factores a los cambios tecnológicos y el paso de los instrumentos a plataformas virtuales. Debido al último de estos cambios, se generó la necesidad de capacitar a todos los colaboradores (durante el 2013), pero el énfasis en esta capacitación fue en el uso de la herramienta, más que en la aplicación del modelo de competencias.

Bajo estas circunstancias, la prioridad que se ha dado a las comunicaciones en torno a uso de herramientas por sobre la interiorización del modelo, dejó a más de la mitad de los entrevistados una sensación de "divorcio" entre las competencias y los subsistemas de recursos humanos.

Finalmente, el nivel de conocimiento y pericia en el manejo del modelo de competencias por parte de la autoridad pertinente, queda en incertidumbre para la mayoría de entrevistados, algunos de los cuales incluso concluyen que la falta de gestión del modelo se debe al enfoque profesional del actual ocupante de esta jefatura.

Aplicabilidad del modelo en la gestión de personas

Como resultado de las entrevistas, tres de las seis opiniones concuerdan en que la falta de conocimiento (en profundidad) acerca del modelo de competencias, limita su aplicabilidad a una instancia singular (evaluación de desempeño), por tanto no se considera como una herramienta transversal para la gestión de recursos humanos.

Según lo mencionado anteriormente, el modelo de competencias no está incorporado en la organización como un modelo de gestión, por tanto difícilmente se puede aplicar explotando todo su potencial.

En una instancia más general, se considera que muchas organizaciones tienen modelos similares, y que las competencias apuntan a fines de eficiencia y eficacia aplicables a cualquier realidad, sin embargo, muchas de estas organizaciones "dejan al modelo en el papel", con el único propósito de cumplir con requisitos o definiciones que habitualmente vienen de prácticas globales.

Por la cantidad de competencias del modelo, dos de los seis entrevistados lo consideran inabordable, mencionando que no todas ellas tienen la misma importancia por la especialidad de cada área. Se mencionó, de acuerdo a las prácticas en organizaciones con un modelo más interiorizado, que éste debería tener máximo 6 u 8 competencias para que sea gestionable.

También se mencionó que un modelo es aplicable en la medida de la necesidad, motivación, e incluso obligatoriedad para la resolución de conflictos, lo cual proviene de la administración más alta, que en el caso de la Firma, es el área de Desarrollo de Personas. La validación del modelo debería provenir del dueño de este proceso, la jefatura en esta área debería posicionarse como un socio estratégico que aporte al crecimiento de la organización por medio del uso de esta herramienta dando importancia al modelo como representante del mismo.

Esto va de la mano de una voluntad política que esté comprometida con aplicación del modelo y que tenga claridad de los beneficios de su uso.

Alineamiento de los subsistemas de recursos humanos

Cuatro de los seis entrevistados identificaron un bajo alineamiento por parte del área de Desarrollo de Personas con la gestión de competencias, y se desconoce si esta área tiene un direccionamiento hacia la incorporación del modelo a los subsistemas de selección, capacitación, promociones y desvinculaciones.

Uno de los aportes más relevantes para evaluar es la interpretación individualizada que se genera por la falta de profundidad en el conocimiento del modelo por parte de los involucrados en la gestión de las competencias (reclutador, capacitador, evaluador, e incluso el mismo evaluado).

La carencia de un ente regulador que se encargue de alinear el conocimiento con lo que la organización busca cumplir a través de la gestión del modelo (desarrollo de personas) dificulta el alineamiento adecuado de las competencias con los subsistemas de recursos humanos.

Según lo declarado por uno de los entrevistados, se desconoce el nivel de rigurosidad utilizado en la medición de las competencias, tanto generales como especializadas para la selección de los profesionales que ingresan a la Firma.

Según se mencionó previamente, se han realizado capacitaciones en temáticas relevantes para el negocio de la consultoría y el manejo de la información, que tienen implícitas pocas de las competencias del modelo, pero que son abordadas con énfasis en el uso de la información más que en la utilidad de gestionar la competencia para desarrollo de carrera.

Todos los entrevistados concuerdan en que, no se gestionan capacitaciones en torno a las brechas en los niveles de las competencias, sino más bien, en actualizaciones o certificaciones que se requieren para mantener la operación, sobre todo en áreas de auditoría y de asesoría tributaria, en donde esta necesidad es prioritaria, a diferencia de lo que sucede en Human Capital.

En cuanto a los planes de desarrollo, los entrevistados perciben debilidad en la comunicación de las condiciones esperadas por la organización, tanto a nivel global como local, lo cual se traduce en falta de claridad de un plan de carrera que un colaborador pueda tomar para desarrollarse o eventualmente buscar otras opciones de movilidad interna.

Un entrevistado destacó la existencia de roles específicos para la gestión del modelo que se implementaron alrededor del año 2008, y sobre los cuales, se mantuvieron ciertos aspectos durante un tiempo prolongado, siendo estos dedicados a la implementación, supervisión y difusión del modelo en calidad de Coaches. Mencionó así mismo que la administración de turno, priorizó otros aspectos de gestión, por lo cual estos roles perdieron su protagonismo y fueron desapareciendo en el tiempo, dado que dejaron de tener el respaldo del administrador.

Aplicación en la evaluación del desempeño

Considerando que la evaluación de desempeño es una práctica obligatoria, dos jefaturas entrevistadas concuerdan en que se ha convertido en un trámite que se debe cumplir

anualmente, pero a consideración de esto no se valora como un instrumento de aporte a la mejora de la eficiencia en el trabajo y al desarrollo profesional. Tanto evaluador como evaluado cumplen su parte en este proceso una vez al año, pero las funciones propias de cada cargo se sobreponen a la continuidad de la gestión.

Sin perjuicio de lo anterior, cuatro de las seis jefaturas mencionaron que se utiliza el modelo de competencias para definir los objetivos a evaluar en sus colaboradores anualmente; para esto utilizan el diccionario de competencias, y las definiciones de su aplicación en cada nivel. Se declaró que no se logra generar un objetivo por cada una de las competencias, sino más bien se focalizan de acuerdo a las metas planteadas por las altas jefaturas del servicio.

Validez en la toma de decisiones

Con respecto a las promociones, revisiones de sueldo y desvinculaciones, el resultado de la evaluación del desempeño se reconoce como un indicador relevante, mas no concluyente en la toma de decisiones, puesto que para ello se consideran otros factores como: potencial del profesional, madurez emocional, relaciones interpersonales, entre otros según los entrevistados.

Las decisiones de esta naturaleza son tomadas por el socio a cargo del servicio, sin embargo, ocurre que habiendo una persona con competencias desarrolladas, puede no haber “espacio” para su promoción, dado que el volumen de negocios no alcanza para un staff mayor, pero ocurre pocas veces. A nivel de estructura mayor, efectivamente la existencia de un socio no varía, por el tamaño del negocio, pero existe en la actualidad igual cantidad de Senior Managers, como de Gerentes, lo que no se condice con una estructura piramidal. Esto ocurre porque hay más elementos de decisión. En este contexto no es fácil apreciar el efecto de la decisión de manera aislada.

En una mirada general, cinco de las seis jefaturas entrevistadas consideran que la validez que tiene el modelo de competencias en la toma de decisiones es baja.

Resumiendo los resultados obtenidos en las entrevistas a las altas jefaturas del área de Human Capital Consulting, se detalla a continuación el nivel de impacto percibido para cada uno de los aspectos evaluados:

	Alto	Medio	Bajo
Conocimiento del modelo			100%
Aplicabilidad del modelo en la gestión de personas	17%	50%	33%
Alineamiento de los subsistemas de RRHH	17%	17%	67%
Aplicación en evaluación de desempeño	67%		33%
Validez en la toma de decisiones		17%	83%

TABLA 3: HALLAZGOS DE LAS ENTREVISTAS A ALTAS JEFATURAS. ELABORACIÓN PROPIA.

Otros aspectos levantados

Así como los temas recopilados en los párrafos anteriores, se plantearon otros relacionados al uso del modelo para alcanzar la estrategia de la organización. Al respecto, se halló consenso en la mayoría de las opiniones, que, a pesar de desconocer el proceso de formulación del actual modelo de competencias, plantearon como indispensable la necesidad de adaptar el modelo global a la realidad local, no sin antes evaluar la pertinencia de los niveles definidos con respecto al entorno actual del negocio.

Se mencionaron también otras experiencias en organizaciones que ejecutan modelos similares, y que en algunos casos son muy exitosos, dada la importancia que se le da a la gestión por parte de la alta administración.

Finalmente, algunos mencionaron aspectos relacionados con competencias de autogestión e independencia, esperados de parte de los profesionales, para lo cual la Firma dispone de herramientas y bibliotecas virtuales, sin embargo concuerdan en que la falta de comunicación le resta visibilidad a las mismas.

Resultados del levantamiento a nivel de colaboradores (staff)

Identificación de los encuestados

La encuesta (Anexo C) fue aplicada a 12 colaboradores de staff, los cuales se reparten en las posiciones de la siguiente manera:

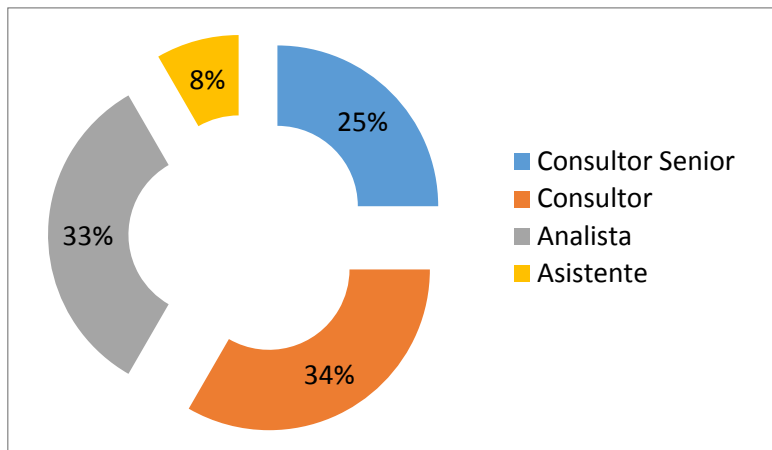


FIGURA 3: IDENTIFICACIÓN DE LOS ENCUESTADOS. ELABORACIÓN PROPIA.

Tres de los encuestados han sido promovidos de cargo, y tienen en promedio 6 años en a Firma (2, 4 y 12 años, respectivamente). Dos de ellos fueron promovidos de Analista a Consultor, mientras que el tercero fue promovido de Consultor a Consultor Senior. Los restantes nueve encuestados, que no han sido promovidos, tienen en promedio 2,2 años de antigüedad.

La cantidad de años que han trabajado los encuestados en la Consultora se distribuye de la siguiente manera:

Años en la Firma	
Máx.	12
Min.	0,5
media	3,17
mediana	2
moda	2

TABLA 4: EDADES DE LOS ENCUESTADOS. ELABORACIÓN PROPIA.

Esta información se analizó a través de las medidas de tendencia central: media aritmética, mediana y moda. A través del análisis de tendencia central, se determinó que la mejor representación de la edad del grupo coincide entre la mediana y la moda, dado que la muestra es asimétrica, y presenta valores extremos que afectan el cálculo. Por tanto, la mayoría de los encuestados tienen alrededor de 2 años de experiencia en la Firma.

Debido a que la cantidad de datos levantados es acotada al equipo de Human Capital, y que dentro de este grupo existe diversidad de especialidades y realidades distintas en cuanto a las posibilidades de promoción, se complejiza la determinación de una correlación entre las dos

variables: años de experiencia y promoción. Por este motivo, se desestimó la posibilidad de generar indicadores de correlación entre las variables levantadas.

Variable: Conocimiento

Para detectar el nivel de conocimiento presente en el staff en relación al modelo de competencias, se indagó sobre varios aspectos atinentes al conocimiento.

En primer lugar, se identificó la frecuencia (escala tipo Likert) con la que se difunde el concepto de competencias.

Pregunta 4:

Se habla en la Consultora acerca de las competencias:

- a) Nunca b) Rara vez c) Algunas veces d) Frecuentemente

Los resultados se agruparon de la siguiente manera:

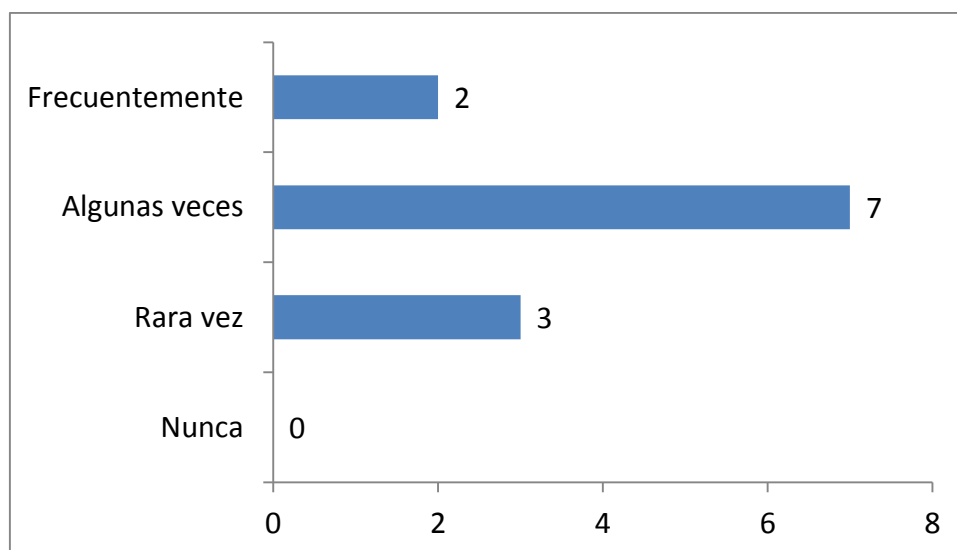


FIGURA 4: RESULTADOS PREGUNTA 4 ENCUESTA. ELABORACIÓN PROPIA.

La mayoría de respuestas (7 de las 12) coincidieron en que Algunas veces se generan instancias de difusión de las competencias, esto corresponde al 58%. Otras 3 respuestas indican que rara vez existen instancias de difusión de las competencias, correspondiente al 25% de los encuestados. Las otras 2 respuestas, apuntan a que existe difusión de las competencias frecuentemente, el 17% restante.

Puesto que la alternativa “Nunca se habla de las competencias”, no fue mencionada por ningún encuestado, se puede interpretar que todos ellos han tenido información acerca del modelo de competencias en alguna instancia.

Debido a que, en esta pregunta se aborda el conocimiento, desde la perspectiva de la frecuencia de difusión por parte de la organización, acerca del modelo, más no desde el conocimiento real del modelo por parte de los colaboradores, se plantearon otras preguntas con el fin de identificar la profundidad del conocimiento acerca del modelo de competencias.

En segundo lugar, el conocimiento del modelo de competencias y su utilidad, se midió a través de escala de frecuencia tipo Likert, de la siguiente manera:

Pregunta 6:
Conozco el Modelo de Competencias de la Firma en Chile, y su utilidad:
a) Completamente b) Lo suficiente c) Poco d) Nada

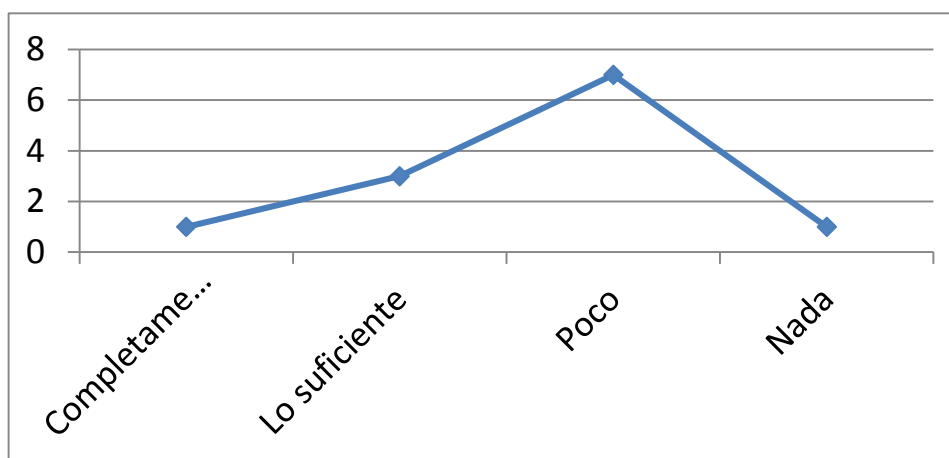


FIGURA 5: RESULTADOS PREGUNTA 6 ENCUESTA. ELABORACIÓN PROPIA.

Un encuestado respondió que conoce completamente el modelo de competencias, tres respondieron que conocen lo suficiente, siete encuestados respondieron que conocen poco y uno respondió que no conoce nada del modelo de competencias.

Para verificación de la pregunta anterior, se consideró que el conocimiento de los niveles de definidos por modelo para cada una de las competencias, de acuerdo a los cargos, puede reflejar mayor profundidad en la familiaridad con el modelo.

Para los tres cargos de staff (analista, consultor y consultor senior), los niveles son:

Competencias Esenciales	Analista	Consultor	Consultor Senior
Foco en el cliente	Inicial	Inicial	Avanzado
Conocimiento del negocio e industrias	Inicial	Inicial	Inicial
Solución de Problemas	Inicial	Inicial	Avanzado
Desarrollo de Personas	Inicial	Inicial	Avanzado
Gestión del cambio	Inicial	Inicial	Inicial
Autodesarrollo	Inicial	Inicial	Avanzado
Construcción de relaciones	Inicial	Inicial	Avanzado
Comunicación	Inicial	Inicial	Avanzado
Gestión de calidad y riesgos	Inicial	Inicial	Avanzado
Orientación a resultados	Inicial	Inicial	Avanzado
Gestión de proyectos	Inicial	Inicial	Avanzado
Desarrollo de negocios	Inicial	Inicial	Inicial

FIGURA 6: NIVELES DE COMPETENCIAS CONSULTING – STAFF. FUENTE: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA FIRMA.

Con esta premisa, se planteó una pregunta de verificación en que los encuestados respondieron con su conocimiento, cuáles son los niveles para cada competencia.

Pregunta 8:

Para mi cargo actual, los niveles de competencias requeridos son los siguientes:

↓ Escribir: I (inicial), A (avanzado) o, E (experto)	↓ Escribir: I (inicial), A (avanzado) o, E (experto)
Foco en el cliente	Comunicación
Conocimiento del negocio e industria	Gestión de calidad y riesgos
Solución de Problemas	Orientación a resultados
Desarrollo de Personas	Gestión de proyectos
Gestión del cambio	Desarrollo de negocios
Autodesarrollo	Competencias especializadas
Construcción de relaciones	

Las respuestas fueron analizadas a modo de aciertos, considerando los niveles definidos por el modelo con respecto a las respuestas de esta pregunta.

Los porcentajes de acierto fueron los siguientes, analizados por cuartiles, siendo el cuarto, el que refleja mayor conocimiento del modelo de competencias en profundidad:

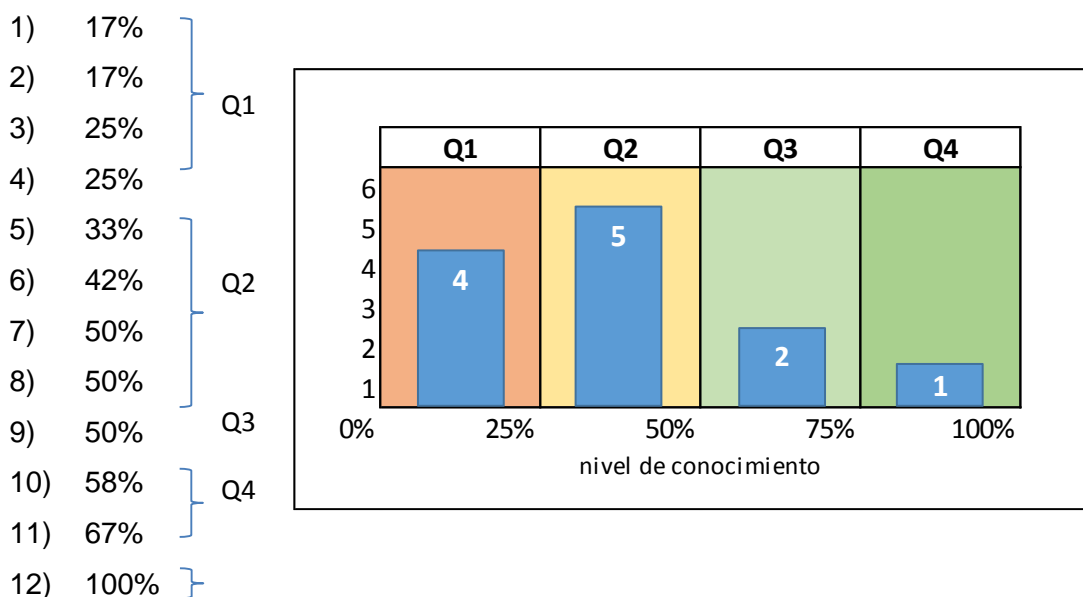


FIGURA 7: ANÁLISIS DE RESULTADOS PREGUNTA 8 DE LA ENCUESTA. ELABORACIÓN PROPIA.

- El promedio de aciertos fue de un 44%.
- El valor correspondiente a la mediana de los aciertos es: 46%
- El valor correspondiente a la moda de los aciertos es: 50%
- El valor mínimo es: 17% (dos respuestas)
- El valor máximo es: 100% (una respuesta)

La interpretación de estos datos ratifica el nivel de conocimiento declarado en la pregunta 6, y se pueden comparar con las respuestas de tener poco o nada de conocimiento. El resultado de la evaluación de conocimiento general, reflejó que se conoce poco del modelo de competencias, habiendo casos puntuales tanto de alto como de bajo o nulo conocimiento.

Realizando una comparación entre estos dos factores de conocimiento, la mayoría de encuestados (8) coinciden en un bajo y nulo conocimiento del modelo, lo cual da cuenta de los resultados en la medición de conocimiento de los niveles asociados a cada una de las competencias. Los aciertos de la tabla XX, se refieren a los niveles determinados por los encuestados, y que coinciden con los definidos por modelo.

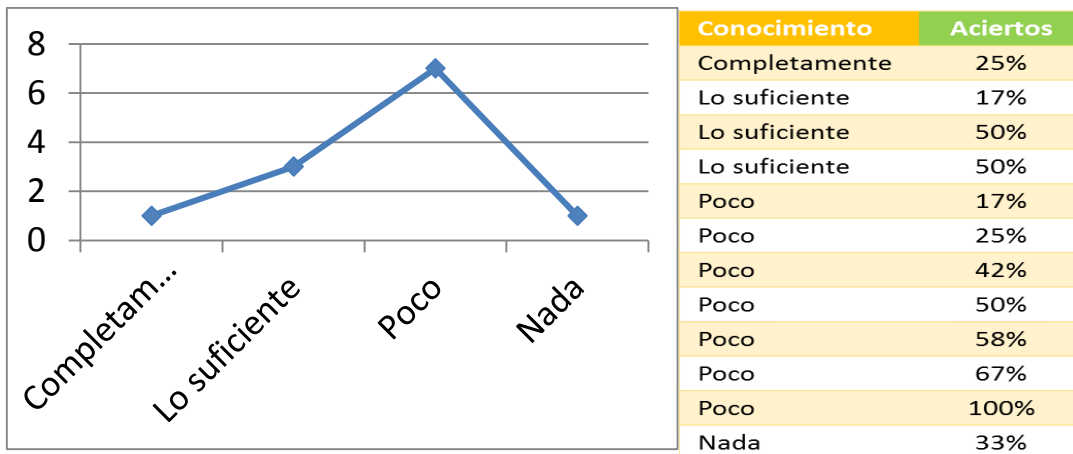


FIGURA 8: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 8 ENCUESTA. ELABORACIÓN PROPIA.

Variable: aplicabilidad y roles de la evaluación de desempeño

Para dimensionar estas variables, se evaluaron las posibles instancias en las que se hace presente la difusión del modelo. Para este efecto se consideraron las alternativas de mayor relevancia mencionadas por las altas jefaturas durante sus entrevistas (en anexo A), y se solicitó que el encuestado responda todas las respuestas que considere pertinentes:

Pregunta 5:

Se habla acerca de las competencias durante:

- a) Reuniones con mi jefatura
- b) Evaluación de desempeño
- c) Capacitaciones
- d) Otros (especificar) _____

Los resultados reflejaron una cantidad importante de respuestas correspondientes a las alternativas de Evaluación de desempeño: 10 respuestas, y Reuniones con la jefatura: 6 respuestas, dejando marginadas otras instancias como las Capacitaciones: 2 respuestas y Otros (Reuniones con clientes): 1 respuesta.

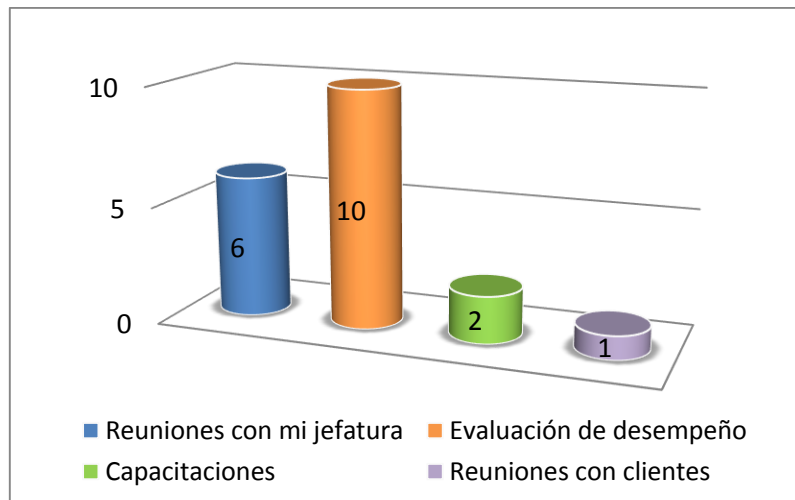


FIGURA 9: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 5 ENCUESTA. ELABORACIÓN PROPIA

La definición de los niveles relacionados a las competencias, se definen por modelo y el evaluador establece metas para alcanzar dichos niveles.

Pregunta 7:

La definición de niveles de las competencias para mi cargo se planifica:

- a) Con mi jefatura
- b) De manera local (en Chile)
- c) De acuerdo al modelo de competencias (definido de manera global)
- d) Otros (especificar) _____

Con esta pregunta, se identificaron las percepciones en torno a la instancia en que se definen los detalles de aplicación del modelo de competencias. Los resultados se agruparon de la siguiente forma:

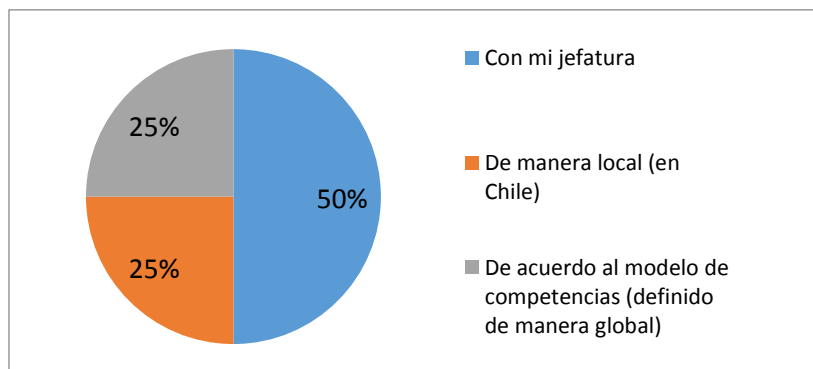


FIGURA 10: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 7 ENCUESTA. ELABORACIÓN PROPIA

La mitad de las respuestas corresponden a la alternativa de la jefatura como co-participante de definir los niveles en las competencias evaluadas. La otra mitad, corresponde proporcionalmente, tanto a una percepción de que los niveles están definidos por el modelo a nivel global, como a la definición local en Chile, (por la alta administración).

Si bien, la mitad de los resultados reflejaron una importancia el rol de la jefatura como responsable de la definición de los niveles de competencias requeridos para su cargo, esta no es la instancia según el modelo de competencias para la definición de niveles por cargo, lo cual se puede interpretar también como una confusión relacionada a la falta de información al respecto de este tema. Partiendo de la base de que el modelo define los niveles a nivel global, y al momento de implementarse en Chile fueron adaptados a la realidad local por un equipo de alta administración, la alternativa correcta de respuesta a la pregunta, era: De manera local (en Chile), resultado: 25% de aciertos.

Otras variables: atributos del modelo de competencias

Las otras variables medidas por la encuesta, fueron compiladas según se aborda en la sección de metodología, en un set de atributos en relación a la funcionalidad, difusión, roles, aplicabilidad y alineamiento del modelo de competencias dentro de la organización. Esta evaluación se propuso utilizando escalas de Likert a través dos dimensiones: importancia y satisfacción. Este doble cuestionamiento permitió determinar brechas en la expectativa de los colaboradores con respecto al funcionamiento del modelo de competencias, de acuerdo al nivel de importancia que se les atribuye.

Las respuestas obtenidas en este segmento fueron analizadas a modo de promedios tanto para importancia como para satisfacción y se comparó destacando aquellas brechas de mayor relevancia, como se muestra en el siguiente gráfico:

Pregunta 9:

A continuación se listan una serie de componentes relacionados con las aplicaciones del modelo de competencias. Marcar el nivel de importancia y de satisfacción en cada uno de los componentes (1 Nada importante y 5 Muy importante); (1 Nada Satisfactorio y 5 Muy Satisfactorio)

	ATRIBUTOS	Importancia					Satisfacción				
a	Autogestión (buscar información en torno al desarrollo profesional en la organización)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b	Participación (aportar con criterios para planteamiento de objetivos de desarrollo en las competencias requeridas)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c	Feedback de jefatura (identificación de brechas en los niveles de las competencias requeridas/esperadas)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d	Posibilidades de desarrollo (existencia de un plan de desarrollo claro y alcanzable)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e	Alineamiento del modelo con los subsistemas de recursos humanos* para la toma de decisiones	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f	Popularidad del modelo de competencias (conocimiento, utilización)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g	La difusión de la utilidad del modelo de competencias para la gestión de personas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h	Gestión de mejora de las competencias (definición de metas para cumplir los objetivos)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
i	La capacitación en temas relacionados a la aplicación del modelo de competencias	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
j	La regularidad en la aplicación de evaluaciones y revisiones del desempeño	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

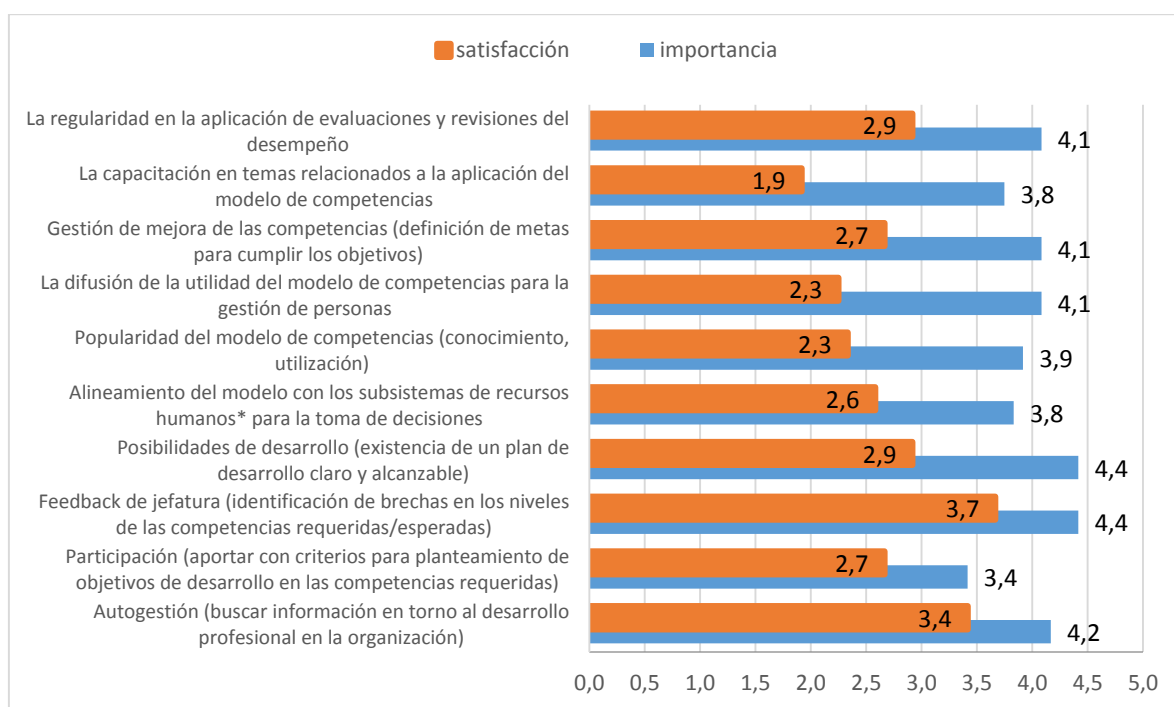


FIGURA 11: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 9 ENCUESTA. ELABORACIÓN PROPIA

A nivel de importancia, y de satisfacción, los atributos fueron clasificados así:

Atributo	Importancia
Feedback de jefatura (identificación de brechas en los niveles de las competencias requeridas/esperadas)	4,4
Posibilidades de desarrollo (existencia de un plan de desarrollo claro y alcanzable)	4,4
Autogestión (buscar información en torno al desarrollo profesional en la organización)	4,2
La difusión de la utilidad del modelo de competencias para la gestión de personas	4,1
Gestión de mejora de las competencias (definición de metas para cumplir los objetivos)	4,1
La regularidad en la aplicación de evaluaciones y revisiones del desempeño	4,1
Popularidad del modelo de competencias (conocimiento, utilización)	3,9
Alineamiento del modelo con los subsistemas de recursos humanos para la toma de decisiones	3,8
La capacitación en temas relacionados a la aplicación del modelo de competencias	3,8
Participación (aportar con criterios para planteamiento de objetivos de desarrollo en las competencias requeridas)	3,4
Promedio de la importancia de estos atributos	4,0

TABLA 5: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 9 ENCUESTA. ELABORACIÓN PROPIA

Atributo	Satisfacción
Feedback de jefatura (identificación de brechas en los niveles de las competencias requeridas/esperadas)	3,7
Autogestión (buscar información en torno al desarrollo profesional en la organización)	3,4
Posibilidades de desarrollo (existencia de un plan de desarrollo claro y alcanzable)	2,9
La regularidad en la aplicación de evaluaciones y revisiones del desempeño	2,9
Gestión de mejora de las competencias (definición de metas para cumplir los objetivos)	2,7
Participación (aportar con criterios para planteamiento de objetivos de desarrollo en las competencias requeridas)	2,7
Alineamiento del modelo con los subsistemas de recursos humanos para la toma de decisiones	2,6
Popularidad del modelo de competencias (conocimiento, utilización)	2,3
La difusión de la utilidad del modelo de competencias para la gestión de personas	2,3
La capacitación en temas relacionados a la aplicación del modelo de competencias	1,9
Promedio de la satisfacción en estos atributos	2,7

TABLA 6: ANÁLISIS RESULTADOS DE LA PREGUNTA 9 ENCUESTA. ELABORACIÓN PROPIA

Los atributos medidos muestran las siguientes diferencias entre importancia y satisfacción:

Atributo	Brecha
La difusión de la utilidad del modelo de competencias para la gestión de personas	37%
La capacitación en temas relacionados a la aplicación del modelo de competencias	37%
Popularidad del modelo de competencias (conocimiento, utilización)	32%
Posibilidades de desarrollo (existencia de un plan de desarrollo claro y alcanzable)	30%
Gestión de mejora de las competencias (definición de metas para cumplir los objetivos)	28%
Alineamiento del modelo con los subsistemas de recursos humanos para la toma de decisiones	25%
La regularidad en la aplicación de evaluaciones y revisiones del desempeño	23%
Autogestión (buscar información en torno al desarrollo profesional en la organización)	15%
Participación (aportar con criterios para planteamiento de objetivos en las competencias requeridas)	15%
Feedback de jefatura (identificación de brechas en los niveles de las competencias requeridas/esperadas)	15%

TABLA 7: ANÁLISIS RESULTADOS DE LA PREGUNTA 9 ENCUESTA. ELABORACIÓN PROPIA

- La difusión de la utilidad del modelo de competencias para la gestión de personas

De acuerdo al análisis de las respuestas de los encuestados, en promedio, se califica a este atributo con una importancia de 4.1 puntos y la satisfacción 2.3 puntos (siendo 5 la máxima de la escala). La brecha entre estas respuestas es del 37%. El atributo medido está asociado a la variable de aplicabilidad del modelo de competencias.

- La capacitación en temas relacionados a la aplicación del modelo de competencias

De acuerdo al análisis de las respuestas de los encuestados, en promedio, se califica a este atributo con una importancia de 3.8 puntos y la satisfacción 1.9 puntos (siendo 5 la máxima de la escala). La brecha entre estas respuestas es del 37%. El atributo medido está asociado a la variable de alineamiento del modelo de competencias.

- Popularidad del modelo de competencias (conocimiento, utilización)

De acuerdo al análisis de las respuestas de los encuestados, en promedio, se califica a este atributo con una importancia de 3,9 puntos y la satisfacción 2,3 puntos (siendo 5 la máxima

de la escala). La brecha entre estas respuestas es del 32%. El atributo medido está asociado a la variable de conocimiento del modelo de competencias.

- Posibilidades de desarrollo (existencia de un plan de desarrollo claro y alcanzable)

De acuerdo al análisis de las respuestas de los encuestados, en promedio, se califica a este atributo con una importancia de 4,4 puntos y la satisfacción 2,9 puntos (siendo 5 la máxima de la escala). La brecha entre estas respuestas es del 30%. El atributo medido está asociado a la variable de aplicabilidad del modelo de competencias.

- Gestión de mejora de las competencias (definición de metas para cumplir los objetivos)

De acuerdo al análisis de las respuestas de los encuestados, en promedio, se califica a este atributo con una importancia de 4,1 puntos y la satisfacción 2,7 puntos (siendo 5 la máxima de la escala). La brecha entre estas respuestas es del 28%. El atributo medido está asociado a la variable rol de la administración del modelo de competencias.

- Alineamiento del modelo con los subsistemas de recursos humanos para la toma de decisiones

De acuerdo al análisis de las respuestas de los encuestados, en promedio, se califica a este atributo con una importancia de 3,8 puntos y la satisfacción 2,6 puntos (siendo 5 la máxima de la escala). La brecha entre estas respuestas es del 25%. El atributo medido está asociado a la variable de alineamiento del modelo de competencias.

- La regularidad en la aplicación de evaluaciones y revisiones del desempeño

De acuerdo al análisis de las respuestas de los encuestados, en promedio, se califica a este atributo con una importancia de 4,1 puntos y la satisfacción 2,9 puntos (siendo 5 la máxima de la escala). La brecha entre estas respuestas es del 23%. El atributo medido está asociado a la variable de aplicabilidad del modelo de competencias.

- Autogestión (buscar información en torno al desarrollo profesional en la organización)

De acuerdo al análisis de las respuestas de los encuestados, en promedio, se califica a este atributo con una importancia de 4,2 puntos y la satisfacción 3,4 puntos (siendo 5 la máxima

de la escala). La brecha entre estas respuestas es del 15%. El atributo medido está asociado a la variable rol del colaborador del modelo de competencias.

- Participación (aportar con criterios para planteamiento de objetivos de desarrollo en las competencias requeridas)

De acuerdo al análisis de las respuestas de los encuestados, en promedio, se califica a este atributo con una importancia de 3,4 puntos y la satisfacción 2,7 puntos (siendo 5 la máxima de la escala). La brecha entre estas respuestas es del 15%. El atributo medido está asociado a la variable rol del colaborador del modelo de competencias.

- Feedback de jefatura (identificación de brechas en los niveles de las competencias requeridas/esperadas)

De acuerdo al análisis de las respuestas de los encuestados, en promedio, se califica a este atributo con una importancia de 4,4 puntos y la satisfacción 3,7 puntos (siendo 5 la máxima de la escala). La brecha entre estas respuestas es del 15%. El atributo medido está asociado a la variable rol del jefe del modelo de competencias.

De lo anterior, se puede resumir en cuanto a las variables asociadas a cada atributo:

Brecha	Variable	Promedio brecha por cada variable
15%	Rol del colaborador	15%
15%	Rol del colaborador	
15%	Rol del jefe	15%
28%	Rol administración	28%
32%	Conocimiento	32%
30%	Aplicabilidad	30%
23%	Aplicabilidad	
37%	Aplicabilidad	
25%	Alineamiento	31%
37%	Alineamiento	

TABLA 8: RESUMEN RESULTADOS DE LA PREGUNTA 9 ENCUESTA. ELABORACIÓN PROPIA

Resultados del Grupo de Discusión con Gerentes

Considerando las cinco variables para el estudio, se propuso una sesión de discusión en torno a los resultados del levantamiento en instancias previas, de lo cual se rescatan algunos criterios expuestos por los Gerentes del Área (Anexo D).

Variable: Conocimiento

Se corroboró, de acuerdo a los hallazgos en entrevistas y encuestas realizadas, que el conocimiento del modelo de competencias está presente en todos los colaboradores del grupo Human Capital, sin embargo es un conocimiento de la existencia del mismo más que el conocimiento en profundidad.

Como medios de difusión, se reconoce a la evaluación de desempeño como una la instancia más visible y además existen otras instancias al finalizar los proyectos en sesiones de feedback, muchas veces informales, en que se revisa el desempeño del consultor en el proyecto, todo esto sustentado en el modelo de competencias. Durante este feedback se abordan competencias de una forma metódica con el fin de dar objetividad a la conversación en torno al desempeño del consultor, aunque esta instancia recae sobre la iniciativa de la jefatura, sin la regulación formal de la organización.

Uno de los participantes propuso la perspectiva de que el modelo de competencias en sí tiene poca utilidad; se discutió que no es necesario conocer el modelo sino tener visión para usarlo, es decir, poner el foco en la utilidad y no en la herramienta.

Debiese existir un área de recursos humanos encargada de hacer capacitación y seguimiento en relación al detalle y profundidad del modelo de competencias, sin embargo, “sería excesivo pedir que la gente conozca el modelo en profundidad para aplicarlo”.

En cuanto a la capacitación del modelo de competencias, se habló de que han habido esfuerzos esporádicos de capacitación, a los que han asistido algunos de los colaboradores más antiguos (en mayor proporción, jefaturas), sin embargo, los trabajadores más nuevos recuerdan la única instancia (inducción) en la que la capacitación acerca del Modelo fue corta e incompleta.

Algunas competencias, gestionadas con mayor frecuencia son: foco en el cliente, calidad de los entregables, orientación a resultados, accountability. Estas competencias hacen relación

con los aspectos más visibles en el desempeño de los colaboradores y por tanto cuentan como factor de alta importancia el momento en el que se entregan productos que llegan a manos del cliente mostrando la cara visible de la Firma.

Se reconoce que el modelo es una guía, sin embargo se considera que la autogestión del profesional, viene dada por la expectativa que tiene éste con respecto a su desarrollo dentro de la organización, sin dejar de lado que el modelo debiese ser conducente a los fines esperados por este.

También sirve como un indicador al menos de orientación en relación a aquellos comportamientos básicos que la organización espera del colaborador y que lo pueden orientar, de una manera auto- explicativo acerca del funcionamiento de la organización.

Para que se pueda interiorizar el modelo o algunas competencias puntuales en la gestión de los colaboradores sería una práctica recomendable mantener y generalizar la práctica de conversaciones en torno a las competencias en el desarrollo de proyectos y en la evaluación de estos.

Parte de la hipótesis que se maneja es que no tiene utilidad, por tanto no se usa y en consecuencia, no se conoce.

Variable: Aplicabilidad

Se reconoce como parte de la cultura organizacional el “Estilo de la Firma”, el cual no se transmite a través de capacitaciones u otra instancia formal sino que se construye en la práctica convirtiéndose en un conocimiento implícito y no es transmitido en instancias formales.

Para cumplir el proceso normal de la evaluación del desempeño, se realiza la autoevaluación sobre los objetivos planteados, y adicionalmente la evaluación por la jefatura directa. En el primer proceso también inciden factores de interés personal por lo cual no se cumple el objetivo primordial sino que se persigue un fin inmediato de promoción o reconocimiento.

Las instancias de mayor utilidad para comprensión del modelo de competencias son las de conversación informal, en capacitación o interpretación que suele propiciarse ante situaciones contingentes en las que se amerita la gestión de competencias puntuales para solución de problemas.

Un punto importante es la consideración de la dimensión del modelo que fue creado a nivel global para abarcar a todos los países, a todos los servicios, muchos de los cuales no se pueden comparar por alcance, especialidad, o nivel técnico de sus funciones. Un ejemplo de esto se da en el área de auditoría en donde la mayoría de los socios fueron en algún momento asistentes y lograron hacer carrera por la cantidad de niveles y por destacarse entre sus pares; muchos de estos llevan treinta años en la Firma.

También hay un contexto, en el que la existencia del modelo de competencias en la Firma, obedece a una definición global, que se genera también en otro mercado con otras realidades en que se tiene que adoptar. Esto debería pasar por un análisis de necesidad o de obligatoriedad de aplicarlo. Bajo estas circunstancias el modelo de competencias facilita el alineamiento global del perfil de los profesionales para dar sustento a una eventual movilidad, sin dejar de lado que esto implica también que su origen dificulta su aplicabilidad o pertinencia en un área o función específica dentro de un país, ya que por magnitud relativa, los principios y dinámica propia de un modelo global para miles de profesionales en el mundo, no logran expresarse en una realidad de un conjunto de 20 o 30 personas en Chile.

Variable: Alineamiento de los Subsistemas de Recursos Humanos

Se declara que en algunas ocasiones se ha traído gente de fuera a cargos intermedios, dado que el equipo no cuenta con el perfil y no hay tiempo de esperar su desarrollo.

En prácticas de organizaciones de consultoría similares existen otras políticas en el efecto de las promociones, por ejemplo: la modalidad Up or out que garantiza la movilidad cada tres años lo que significa que todo profesional es promovido o sale de la compañía, lo cual genera otro tipo de efectos laterales como alta competencia, o agresividad, entre otros.

En años anteriores el alineamiento de los sub sistemas se podía evidencia más claramente en el ámbito de las capacitaciones ya que el servicio era más general y por tanto era factible generar esfuerzo de capacitación para el grupo de Human Capital completo a diferencia de lo que pasa actualmente en relación a las cinco especialidades (Selección, gestión del cambio, compensaciones, desarrollo organizacional y aprendizaje).

Actualmente existen capacitaciones técnicas con una malla definida para los cuales la Firma dispone recursos y capacita a profesionales de cargos estratégicos (que lo requieren para el desempeño de sus funciones o que son requeridos por clientes para contratar el servicio). En

Human Capital no hay mallas ni certificaciones requeridas en la mayoría de las consultorías, salvo en algunos casos puntuales como coaching (algunos clientes piden “coaches certificados”, o Consultores certificados y aprobados por ellos para los procesos.

Variable: Aplicación Evaluación de Desempeño

En relación a la evaluación de desempeño el modelo de competencias tiene mayor utilidad y conocimiento por parte de los colaboradores sin embargo no directamente, dado que se evalúan comportamientos relacionados con los objetivos planteados y pueden dejar espacio a interpretaciones distintas ante el cumplimiento de las mismas, para lo cual el diccionario de competencias unifica el criterio en cuanto al significado de aplicar la competencias puntual que se está evaluando. La definición de objetivos está relacionada con el que hacer en relación a las metas de la organización y las competencias son el cómo hacerlo.

Variable: Validez en toma de decisiones

Se hizo referencia a que la comparación histórica de la cantidad de profesionales promovidos no guarda relación con el tiempo de estos en la Firma. Más bien existe una estimación de las promociones en el equipo de Human Capital en relación a otros servicios, la cual es bastante baja e incluso poco contrastable. También durante la discusión con Gerentes, se descartó la posibilidad de describir alguna correlación entre el tiempo trabajado en la Firma y la posibilidad de ser promovido. De hecho, se levantó la información relacionada a las promociones de estas jefaturas, resultando los siguientes datos:

Cargo anterior	Tiempo en cargo anterior	Cargo actual	Tiempo total
Consultor Sr.	4	Gerente	10
Consultor Sr.	3	Gerente	7
Gerente	4	Sr. Manager	6
Sr. Manager	5	Director	7

TABLA 9: PROMOCIONES VS ANTIGÜEDAD, JEFATURAS. ELABORACIÓN PROPIA

Considerando que la información proporcionada responde a casos particulares de los ocupantes actuales, y que se dificulta el análisis de tendencia, se determinó que las posibilidades de desarrollo profesional se deben más bien al volumen de negocio que puede tener cada área, y la necesidad de crecimiento para abordar proyectos de distinta índole.

VII. Discusión de hallazgos

Partiendo de los resultados cuantitativos, se generaron análisis y contrastación de los resultados con los aportes y discusiones generadas en las instancias cualitativas, para complementar las percepciones y la construcción de la “Organización en la mente”.

A continuación se describen los análisis y hallazgos, tomando como foco de partida las brechas entre importancia y de satisfacción percibidas por cada variable:

Variable	Brecha %	Importancia	Satisfacción
Conocimiento	32%	3,9	2,3
Alineamiento	31%	3,8	2,3
Aplicabilidad	30%	4,2	2,7
Rol administración	28%	4,1	2,7
Rol del jefe	15%	4,4	3,7
Rol del colaborador	15%	3,8	3,0

TABLA 10: BRECHAS POR VARIABLE. ELABORACIÓN PROPIA

NOTA1: LA VARIABLE DE ROL COMPRENDE LAS TRES INSTANCIAS (ROLES) DURANTE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

NOTA2: LA VARIABLE DE VALIDEZ EN LA TOMA DE DECISIONES FUE MEDIDA EN LAS ENTREVISTAS, POR TANTO NO FORMA PARTE DE LA TABLA COMPARATIVA DE BRECHAS. SE ANALIZA EN EL PUNTO 5, A CONTINUACIÓN.

1. La mayor brecha se identifica en torno a la variable **Conocimiento**, lo cual se condice con las opiniones recogidas en las instancias cualitativas (todos concuerdan en que el conocimiento del modelo se aplica en su existencia más que en profundidad).

Se consideró el análisis de correlación entre la cantidad de años de los colaboradores en la Firma (antigüedad) y el promedio de aciertos en los niveles de competencias por cargo (conocimiento del modelo en profundidad).

Antigüedad	Conocimiento
0,5	50%
1	42%
1	17%
2	100%
2	58%
2	50%
2	25%
3	33%
3,5	67%
4	50%
5	17%
12	25%

Grupo de menor antigüedad, equivalente a un promedio de 1,4 años y 53% de conocimiento.

Grupo de mayor antigüedad, equivalente a un promedio de 4,9 años y 36% de conocimiento.

TABLA 11: CONOCIMIENTO VS ANTIGÜEDAD, STAFF. ELABORACIÓN PROPIA

El valor de correlación entre estos grupos de datos se calculó utilizando la fórmula en Excel, dando como resultado un valor de correlación equivalente a: **-0,27**

Esta correlación representa que existe una relación medianamente significativa entre las variables comparadas, siendo esta negativa por la variación inversa de la una con respecto a la otra.

En otras palabras, mientras mayor es la cantidad de años del colaborador en la Firma, su nivel de conocimiento tiende a descender.

De lo anterior, se puede interpretar que los colaboradores nuevos en la Firma tienen una idea más completa de los componentes del modelo de competencias. Este factor puede deberse al efecto de primacía (Plous, 1993), así como al aprendizaje en la única instancia de capacitación de los nuevos colaboradores en el proceso de inducción.

Como se menciona en los antecedentes del presente estudio, durante la inducción se realiza una capacitación global de los sistemas y metodología de la Firma, lo cual, si bien, no aborda en profundidad los conceptos atinentes al modelo de competencias, presenta el mismo como una herramienta de gestión transversal dando lineamientos básicos para el nuevo colaborador.

Esta instancia puede ser retenida en la mente del colaborador en mayor grado al inicio de sus labores impulsado también por su deseo de desarrollarse profesionalmente, sin embargo, con el paso del tiempo en su trabajo, puede conceptualizar el desarrollo desde una perspectiva diferente y así reflejar un conocimiento menor con respecto a un colaborador nuevo.

Adicionalmente cabe considerar los cambios que ha sufrido el modelo de competencias y las plataformas para aplicación del mismo en el transcurso de los años, lo que puede influir también en confusión y olvido de los detalles del modelo, que no es de uso frecuente.

Todo esto bajo la premisa de que en los últimos años hay una baja cantidad de capacitaciones en relación al modelo de competencias, y que la capacitación más reciente se realizó en torno al uso de la herramienta de evaluación del desempeño pero con un enfoque operativo.

La información cualitativa levantada en la sesión de trabajo con los encuestados, aportó en la profundización al respecto de esta variable, corroborando las opiniones de jefaturas entrevistadas, y los mismos encuestados, haciendo relación al poco conocimiento del modelo de competencias por la falta de instancias de difusión, y por la composición del mismo:

<p>“..Es gigantesco y engorroso, no se puede conocer todas las competencias, y además es poco interesante con la cantidad de descripciones de cada competencia.”</p> <p>“todos lo hemos visto, pero es distinto verlo a conocerlo y estudiarlo.”</p> <p>“conozco las competencias que me afectan y sus niveles, pero no todas”</p> <p>“es distinto revisar las competencias el momento de la evaluación para definir objetivos a conocer el modelo completo”</p> <p>“me han tocado dos instancias de evaluación de desempeño, una de definición y otra de revisión, entonces se ve el modelo una vez en el año”</p> <p>“así tuviera menos competencias, el efecto sería el mismo al no haber difusión”</p> <p>“más allá de la evaluación de desempeño que lo he visto con mi jefatura, no conozco para qué son las competencias”</p> <p style="text-align: right;">Opiniones de participantes.</p>
--

Adicionalmente en el grupo de trabajo con gerentes, se corroboró que el conocimiento del modelo de competencias se conoce por todos los colaboradores del grupo Human Capital, sin embargo es un conocimiento de la existencia del mismo más que el conocimiento en profundidad.

Como medios de difusión, se reconoce a la evaluación de desempeño como una la instancia más visible (aunque considerada un cumplimiento de formalidad), y además otras revisiones permanentes en relación al desempeño en proyectos.

El encargado de gestionar los equipos de trabajo genera instancias de revisión de las competencias comprometidas en el desempeño, a través de feedback al finalizar el proyecto. Esto se da en sesiones muchas veces informales que dependen de la gestión e iniciativa del gerente y favorece la conversación objetiva acerca del manejo de competencias esperadas por parte del profesional, y sus posibles oportunidades de mejora. No obstante, la conversación es abordada a partir de los resultados del proyecto, más que a partir de las competencias vinculado al modelo.

Uno de los participantes propuso la perspectiva de que el modelo de competencias en sí tiene poca utilidad; se discutió que no es necesario conocer el modelo sino tener visión para usarlo, es decir, poner el foco en la utilidad y no en la herramienta.

Debiese existir un área de recursos humanos encargada de hacer capacitación y seguimiento en relación al detalle y profundidad del modelo de competencias, sin embargo, “sería excesivo pedir que la gente conozca el modelo en profundidad para aplicarlo”.

Al respecto del conocimiento, las mejores prácticas estudiadas contemplan que:

Las competencias (básicas, conductuales y funcionales) se **conocen y se desarrollan** tanto a través de actividades de **aprendizaje formales** (educación) como por medio de **aprendizaje no formal** (on-the-job-training, e-learning, otros) o a través de la **experiencia** (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.).

2. La variable **Alineamiento de los subsistemas de recursos humanos** tiene una brecha importante (31%), lo cual corrobora el resultado de las entrevistas a jefaturas (67% opinan que hay poco alineamiento, otro 17% opinan que es medio y el 17% restante opinan que es alto).

En relación a esta variable, las respuestas de los encuestados muestran el menor índice de satisfacción, lo cual puede indicar que se percibe desconexión entre los subsistemas, o desconocimiento acerca de este hecho.

Dado que se profundizó más en otras variables estudiadas, el resultado de la encuesta en esta variable se profundizó con los encuestados en el grupo de trabajo cualitativo, y en general se percibe una falta de gestión con respecto a competencias en los subsistemas de recursos humanos y específicamente en selección, capacitación y desarrollo profesional (promoción).

Se comprobó que la conexión más evidente del modelo de competencias, se presenta en la evaluación del desempeño, por la aplicación del mismo y las comunicaciones en torno a esta que se gestionan durante los períodos cercanos a cada hito de evaluación. También se identificó que los subsistemas en que se identifica menor alineamiento con el modelo de competencias son el desarrollo profesional, y las capacitaciones, respectivamente.



FIGURA 12: ALINEAMIENTO SUBSISTEMAS. ELABORACIÓN PROPIA

A continuación se recogen algunas opiniones:

“las competencias deberían estar relacionadas con los subsistemas”

“una de las capacitaciones obligatorias al respecto es parte del proceso de inducción, pero mi crítica es que se lo ve en una pincelada demasiado rápida... para quienes manejamos el tema de competencias tal vez no sea chino pero alemán a lo mejor, cuesta entenderlo”

“se cumple la formalidad en la instancia pero no se cumple el objetivo en cuanto a comunicar las competencias, es una crítica al diseño de la capacitación”

“yo no sé cuál es la relación con capacitación, porque no he tenido ninguna además de los e-learning obligatorios para cumplir las horas requeridas, y que son de otros temas”

“no se ven las competencias en las capacitaciones”

“me consta que en selección si se usan competencias, pero en capacitación no”

“en selección pasa que se busca a alguien con un perfil y de repente entra una persona con un perfil súper distinto”

“en el desarrollo, la decisión no pasa por las competencias, hay gente que tiene todas las requeridas pero está estancada cuando otras personas que no tienen ninguna competencia suben”

Opiniones de participantes.

Considerando las opiniones de participantes, se asocia a la inducción de ingreso a la Firma con la única instancia en la que se abordó el modelo de competencias en una parte muy corta de la capacitación, y que posiblemente no se cumplió con el objetivo de comunicar el modelo y su utilidad, sino solamente un concepto que para muchos puede ser desconocido en un contexto más general.

En contraste con lo anterior, las gerencias hacen referencia a las prácticas habituales de la industria, y al prestigio que tienen las consultoras como escuelas en donde se aprende en la práctica de las funciones y en las instancias de retroalimentación que éstos proveen. Por este motivo, podría considerarse a la ejecución de las funciones como un aprendizaje constante en el que se utilizan las competencias, y a la retroalimentación de la jefatura, como puntos de control sobre los cuales construir el conocimiento.

También hubieron opiniones de los gerentes con respecto a los cambios en los equipos de consultoría, en especial el de Human Capital, que se ha especializado en cinco servicios y esto a su vez ha significado que los cursos diseñados para el área y que se aplicaban hace diez años atrás, quedaron obsoletos, y se les dio de baja, dando prioridad a aplicaciones más específicas dedicadas a cargos de jefaturas, lo cual es en efecto una práctica habitual y en cierta manera visible dentro de la organización. Esto último obedece a las instancias de comunicación del área en que se tramiten los hitos de capacitación a nivel general.

Al respecto del alineamiento, las mejores prácticas estudiadas contemplan que:

Las competencias aportan estratégicamente al **cumplimiento de los objetivos corporativos**. Previo a la definición de niveles, siempre es indispensable **describir la competencia en el contexto deseado**, con el fin de que las definiciones de niveles describan dominio gradual en una escala comparable de una manera que sea clara y alcanzable.

3. La variable **Aplicabilidad** también tiene una brecha importante (30%). Este indicador fue abordado a través de tres atributos: Posibilidades de desarrollo, Regularidad en la aplicación de evaluaciones y revisiones del desempeño y difusión de la utilidad del modelo de competencias para la gestión de personas.

Una parte importante de las opiniones de las altas jefaturas entrevistadas concordaron en que la aplicabilidad del modelo de competencias, en la práctica se reduce a la evaluación del desempeño, en parte debido a la falta de conocimiento y que depende en gran medida de la voluntad política por parte de la alta administración. Adicional a esto, se mencionó que el modelo tiene muchas competencias, y lo hacen difícil de abordar.

En cuanto a las posibilidades de desarrollo profesional, en las encuestas se abordó la percepción de la existencia de un plan de desarrollo claro y alcanzable. La brecha puede relacionarse en este contexto al desconocimiento de las reales posibilidades de desarrollo y movilidad que tiene la Firma, y que se reduce a la interpretación de las escalas jerárquicas dispuestas. En el equipo de Consulting Human Capital, esto cobra mayor importancia dado que es un grupo reducido y está dimensionado en gran medida por la estacionalidad de los proyectos y por la necesidad de dotación para proporcionar el servicio.

A pesar de que el servicio se encuentra actualmente en una etapa de desarrollo, las tasas de crecimiento en los volúmenes de venta de los proyectos se mantienen en ciertos rangos calculados y están controlados así mismo por metas globales anuales. Este antecedente podría influenciar en la percepción de una baja tasa de promociones, lo cual se podría comparar con el tiempo que tiene la mayoría de encuestados en la Firma (promedio 2,2 años) y el tiempo en el cargo que tuvieron los profesionales antes de ser promovidos (1, 2 y 6 años, respectivamente).

Cargo anterior	Tiempo en cargo anterior	Cargo actual	Tiempo total
Analista	1	Consultor	2
Analista	2	Consultor	4
Consultor	6	Consultor Sr.	12

TABLA 12: PROMOCIONES VS ANTIGÜEDAD, STAFF. ELABORACIÓN PROPIA

Esta comparación indicaría que 2 de los 12 encuestados han sido promovidos durante los dos primeros años (17%), tasa que podría corroborar la percepción de una baja cantidad de promociones percibidas.

Es necesario acotar que el análisis anterior no contempla la diferencia en las especialidades de los encuestados (servicios de compensaciones, selección, aprendizaje, gestión del cambio y desarrollo organizacional), lo cual también es un factor influyente en las posibilidades de desarrollo.

Otro factor interviniente (variable independiente: características del trabajo) es el índice de rotación de los profesionales en la Firma, de acuerdo a su posición en la escala jerárquica; es decir, existe una tendencia de rotación de los profesionales (staff) que se aproxima a los tres años en su rol. Aquellos profesionales que han superado los cinco años en la empresa, se encuentran en su mayoría en posiciones de mediana o alta jefatura. En estas estimaciones no se consideran a quienes fueron contratados con cargo de jefatura.

La regularidad en la aplicación de evaluaciones y revisiones del desempeño también aportó a esta brecha; según opiniones de dos entrevistados, esta instancia es conocida como un trámite a ser cumplido y no como una instancia de aporte de valor para la compañía. Esto sucede anualmente en la definición de metas y al medio año para una revisión de las mismas, sin embargo el seguimiento es desconocido ante la priorización de las tareas propias del trabajo de consultoría.

Instancias de difusión	Respuestas
Reuniones con mi jefatura	6
Evaluación de desempeño	10
Capacitaciones	2
Reuniones con clientes	1

TABLA 13: MEDIOS DE DIFUSIÓN. ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo al modelo de competencias, los objetivos de la evaluación de desempeño son establecidos por la jefatura durante reuniones programadas para este efecto. Con la finalidad de ratificar si las dos opciones se respondieron por la misma instancia, se realizó, posterior a la aplicación de la encuesta, un sondeo aleatorio a algunos de los encuestados con respecto a las materias abordadas en las reuniones con sus jefaturas, de lo cual se pudo verificar que tienen una importante relación al mismo hito de planificación de objetivos que serán medidos para evaluar el desempeño de los colaboradores. Por este motivo, se podrían relacionar ambas instancias en la práctica de definición de objetivos para la evaluación de desempeño con la jefatura.

La percepción de estas variables fue medida partiendo del supuesto que la jefatura es el evaluador y define los objetivos y niveles de evaluación en conjunto con el evaluado. Estos objetivos parten de una definición de alta dirección en relación a metas institucionales, y la composición de la meta se define (según la evaluación actual) por parte de los evaluados y se valida por su evaluador.

De lo anterior, se ratifica la percepción de que la instancia de evaluación del desempeño es la única (o más conocida) para hablar de competencias, dejando una posible percepción de poca frecuencia en la revisión del desempeño.

La difusión de la utilidad del modelo de competencias para la gestión de personas también influye en esta brecha, dado que el índice de satisfacción refleja que se desconoce (tanto entrevistados como encuestados) la existencia de instancias de capacitación relacionadas a la utilidad del modelo de competencias.

El grupo de trabajo cualitativo con los encuestados también aportó al entendimiento de la aplicabilidad, desde una perspectiva crítica, en relación al grado de importancia que tiene el resultado de la evaluación en el desarrollo de carrera (frente a otros factores evaluados), y frente a las posibilidades de aplicación del desarrollo que tiene la compañía de acuerdo a su volumen de negocio y capacidad productiva.

Se hizo mención también a otras empresas que también tienen dificultad en la aplicación de sus modelos debido a que no es sostenible tener a todos los colaboradores en un alto nivel de desarrollo y por tanto el modelo se traduce más bien a un desarrollo de la carrera personal que puede aportar para que el sujeto sea más valorado afuera.

Lo anterior, también se relaciona con la estrategia de la compañía, y con las características del trabajo (variable independiente del estudio), que muchas veces genera mayores costos para los proyectos tener a todo el staff con las competencias desarrolladas en un sistema de desarrollo rígido, y por tanto se busca focalizar el desarrollo en temas que la jefatura considera críticas para su área y especialidad. Adicionalmente, se conoce que la industria de consultoría tiene una alta rotación y por tanto se percibe que no se promueve el desarrollo para todos por igual, dado que muchos de los profesionales eventualmente saldrán a trabajar en un plazo determinado.

“no está establecida una instancia para conocer el modelo antes de la evaluación, ni una planificación de las competencias sobre las que se evaluará el próximo año”

“Fuera de la Firma, la aplicación de los modelos de competencias es compleja también porque tiene relación con las posibilidades de desarrollar a una cantidad determinada de profesionales”

“en la medida que sea más concreto el plan de desarrollo en relación a las competencias que el área quiere desarrollar, se hace más tangible este modelo”

“me pasa que las competencias que he desarrollado no tienen nada que ver con mi perfil de cargo de analista, son mucho más avanzadas porque a mi jefatura le interesa más que me desarrolle en esas”

“el área de consultoría es un coqueteo constante porque se asesora a clientes que te ofrecen ir a trabajar con ellos y cuando te aburres vuelves a ser consultor”

“la gente no ve el desarrollo de carrera como una posibilidad dentro de la Firma, sino como una posibilidad de aprender e irse a otra empresa, por eso son los altos niveles de rotación”

“La Firma hace poco por retener incluso a los que llevan mucho tiempo, hay un discurso alrededor del desarrollo, pero no se cumple porque se asume que es parte del negocio”

“no es atractivo para las consultoras desarrollar e invertir en capacitación y desarrollo porque saben que las personas que capaciten se van a ir al mercado en 5 años”

Opiniones de participantes.

Los gerentes reconocen que si bien, la instancia formal para revisar el avance en la gestión de las competencias se da en la evaluación de desempeño, adicionalmente cuentan con las sesiones de feedback posterior a los proyectos ejecutados con sus respectivos equipos de consultores.

En este sentido, se identifica un entendimiento limitado en el relacionamiento de las instancias de difusión empleadas por los gerentes con la gestión de las competencias.

También se consideró el origen u la concepción del modelo a nivel global, lo cual tuvo un proceso de adaptación a la realidad local, pero que debe ser lo suficientemente general para abarcar a todos los países, especialidades, incluso interpretaciones sociales y culturales, por lo que puede dar la sensación de ser demasiado general para su aplicación.

Al respecto de la aplicabilidad, las mejores prácticas estudiadas contemplan que:

La **aplicación de mayor importancia** de los modelos de competencias, en la administración, es el **alineamiento de sistemas de gestión de personas**, que permiten mantener **un hilo conductor** de gestión a través de los procesos de selección, entrenamiento, evaluación, compensación y desarrollo del personal, para **aportar a la organización en la generación de valor**.

4. La variable asociada a los Roles en la aplicación de la **evaluación de desempeño**, tiene brechas menores y que se asocian a la participación de: la administración, la jefatura y el colaborador (28%, 15%, y 15%, respectivamente).

La mayor importancia (4,4) se identifica en relación al rol del jefe como dueño del proceso en la definición de objetivos e identificación de puntos de mejora del colaborador, gestión que se encuentra bien valorada, según el índice de satisfacción promedio (3,7).

Se puede interpretar que el rol de la jefatura es visible en la gestión de la evaluación del desempeño, por tanto, se encuentra bien evaluada. Esto se ratifica con la mayoría de las opiniones de las altas jefaturas (67%) en torno a la participación que tienen en la evaluación del desempeño.

Sin perjuicio de lo anterior, existe una brecha del 15% entre la importancia y satisfacción percibida en esta variable, que puede tener relación con instancias complementarias a la evaluación del desempeño, es decir, a una gestión integral del modelo de competencias, y al rol de la alta administración (Desarrollo de Personas).

La menor satisfacción en promedio se relaciona con las variables del rol de la administración y la aplicabilidad del modelo de competencias, lo cual ratifica los hallazgos de las entrevistas realizadas a las altas jefaturas, en que se percibe una falta de voluntad política para la aplicación y gestión del modelo de competencias de una manera obligatoria y controlada.

Como se indica anteriormente, el rol de la alta administración ha carecido de visibilidad con respecto a la gestión del modelo de competencias, en los subsistemas de recursos humanos, y a nivel de validez en la toma de decisiones (83% de los entrevistados concuerdan en que es baja).

Según opiniones recopiladas en las entrevistas, las prioridades de gestión de la jefatura actual de Desarrollo de Personas están puestas en otras directrices (por estrategia actual), por lo cual se ha limitado al cumplimiento de las instancias anuales de evaluación del desempeño. En esta instancia, la participación de cada rol implicado se hace de acuerdo a las prioridades de cada jefatura, y en muchos casos de forma pasiva, sin embargo se reconoce que el desempeño debería ser un esfuerzo de todos como equipo, liderados por la cabeza del servicio buscando “remar para el mismo lado”.

“las personas deberían gestionar su conocimiento, pero además se necesita de un apoyo externo para gestionarlo”

“la definición de niveles de competencias debería hacerla el jefe en la evaluación”

“la mayoría de los evaluados no aportan en la definición de sus competencias...”

“tenemos que remar todos para el mismo lado y eso depende de todos, desde el socio hacia abajo”

“Desarrollo de personas es responsable de promover el modelo y entregar estrategias a las diferentes áreas para que puedan desarrollarlo según sus necesidades”

“tú esperas que el jefe tenga una mayor visión de hacia dónde va el área, y que se trabaje con un plan como área”

Opiniones de participantes.

Para el rol de evaluador, de los gerentes, la aplicación de su función se hace a través de la traducción de metas organizacionales a la revisión y validación de objetivos propuestos por los evaluados para el período correspondiente. Al respecto, la “práctica en el tiempo” define el dominio de las competencias y su impacto en los objetivos planteados, ante lo cual están conscientes y ejercen la gestión conforme al desarrollo de los proyectos.

Al respecto de la evaluación, las mejores prácticas estudiadas contemplan que:

El rol de la **administración** debe proveer los lineamientos y controlar el funcionamiento del sistema.

El rol del **supervisor** es manejar y gestionar la información del empleado, sus habilidades, capacitación y experiencias en el trabajo.

El rol del **evaluado** es el de aplicar las sus habilidades y competencias en el trabajo.

5. La **validez** del modelo en la toma de decisiones es una variable que se abordó especialmente con las jefaturas debido a la naturaleza de su rol. Sin embargo se recopilaron opiniones que surgieron en relación a esta variable durante la sesión con el grupo de trabajo de staff.

Las opiniones recogidas apuntan al poco peso que se da a la evaluación de desempeño para el desarrollo de carrera, como un tema conocido por el área y una práctica normal de esta.

“¿de qué sirve que hayas desarrollado todas tus competencias si el peso de la evaluación es bajo en relación a otros factores?”

“puede que el modelo sirva como desarrollo profesional de la persona pero no necesariamente está relacionado con cargo y remuneración”

“hay un incentivo perverso porque al evaluador no le interesa que te paguen más porque le resultas más caro para los proyectos”

Opiniones de participantes.

Al respecto, se reconocen atributos asociados a competencias (más o menos visibilizadas en el modelo), sobre los cuales se proyectan las potencialidades de los profesionales para cubrir posiciones de mayor responsabilidad, y que también está asociado a la estructura productiva que permite responder a un determinado volumen de negocio.

En general, se ha explicitado y se mantiene dentro del conocimiento popular la existencia de otros factores evaluados, pero estos se mantienen en un nivel de jefaturas y se permea de manera incierta a los niveles de staff.

Al respecto de la validez, las mejores prácticas estudiadas contemplan que:

El modelo de competencias es útil para **preparar la información** de los empleados para la gestión de los mismos.

Promoción: establecer planes de carrera.

Compensaciones: diferenciar pagos entre cargos o incremento de sueldo.

Capacitación especializada: para desarrollar habilidades específicas.

VIII. Conclusiones

El presente proyecto de titulación tuvo como objetivo conocer los aspectos de la valoración en torno a la implementación, aplicación y gestión del modelo de competencias de la Firma, así como las percepciones de los profesionales en los distintos roles que desempeñan.

De acuerdo al marco teórico delimitado para este estudio, los hallazgos descritos responden a la comparación de la realidad en la Firma con las mejores prácticas en gestión por competencias (Dubois, 2004; Champion, 2011), identificando la existencia de un modelo de competencias validado con la estrategia de la organización y de aplicación transversal en cada servicio y en todas las localidades alrededor del mundo.

La mayoría de características del modelo coinciden o representan de alguna manera las definiciones de las mejores prácticas, por ejemplo: la composición y lenguaje de las competencias, los niveles y detalle adecuado para cada cargo, la diferenciación de competencias esenciales y técnicas, el uso de la biblioteca de competencias, etc.

En este sentido, las mejores prácticas con las que existe mayor distancia en la gestión de la Firma están relacionadas con la comunicación y difusión permanente del modelo de competencias utilizando la información visual como estrategia de comunicación. Tampoco se transmiten con claridad los requerimientos futuros del trabajo para dar permanencia a la aplicación y gestión del modelo.

En relación a los usos y propósitos del modelo de competencias dentro de la organización, existen fortalezas (uso de la tecnología en la nube para uso de los sistemas de evaluación) así como debilidades de la gestión con las mejores prácticas, descritos a través de la percepción de los trabajadores.

Los aspectos de valoración identificados en el estudio, reflejaron bajos niveles de conocimiento y de asociación por parte de los colaboradores en la utilización de las competencias para el desempeño de sus funciones, y poca transparencia por parte de la gestión del modelo a nivel transversal en la organización.

Para identificar estas percepciones, se realizó un estudio en profundidad recopilando información cuantitativa y cualitativa con todos los miembros y jefaturas del grupo de Consultoría de Human Capital, y se pudo identificar que el Modelo de Competencias, está poco visibilizado en los distintos ámbitos de su aplicación.

Ante esta premisa, se definieron cinco componentes (variables dependientes) para evaluar tanto el proceso de implementación, como el de gestión del Modelo, estas fueron: Conocimiento del modelo, Aplicabilidad del modelo en la gestión de personas, Alineamiento de los subsistemas de recursos humanos, Aplicación en evaluación de desempeño y Validez en la toma de decisiones.

Si bien, la existencia del Modelo de Competencias es reconocida por todos los profesionales de Consulting Human Capital, la interiorización de las competencias asociadas al desarrollo de sus funciones queda limitada a la interpretación tanto de jefaturas como de los consultores. Esto se debe, en gran medida, a la carencia de comunicación explícita relacionada a las competencias del modelo aplicables al desarrollo de las funciones en las instancias de planificación y seguimiento del desempeño en los proyectos.

Las jefaturas tienen interiorizadas competencias esenciales para el desarrollo de los procesos propios de la consultoría, y las gestionan a través de la retroalimentación posterior a la conclusión de cada proyecto. Sin embargo, los consultores, y especialmente los más nuevos en la Firma, logran asociar poco de este lenguaje en relación a las competencias y su aplicación en el trabajo, por tanto perciben una baja gestión del modelo de competencias en el desarrollo permanente de sus funciones.

Al estudiar la aplicabilidad del Modelo de Competencias en la gestión del equipo de Consultoría - Human Capital, se determinó con las jefaturas que éste constituye una herramienta fundamental para lograr el alineamiento de los profesionales a las prácticas globales de la Firma, y favorece la participación transversal de los consultores en proyectos de nivel multi nacional. Además permite la gestión de las competencias necesarias para el desempeño de las funciones de cada cargo, requeridas localmente de acuerdo a sus propósitos.

Sin perjuicio de lo anterior, la gestión de la alta administración de turno, se ha mostrado enfocada en otros objetivos organizacionales, generando una percepción de poca importancia en la consecuencia del uso del modelo, y por tanto de su utilidad en el desarrollo del trabajo, por tanto ha dejado de ser un factor relevante para los colaboradores.

También se detectó la percepción de que los subsistemas de recursos humanos se encuentran desalineados con respecto al modelo de competencias, en especial en la gestión de capacitaciones y en el desarrollo profesional. El primer caso responde a la interpretación de los consultores con respecto a la aparente “carencia de programas de capacitación”. En relación al desarrollo profesional, se identificó falta de claridad de la existencia de un plan de carrera bien definido, que sirva a los colaboradores para proyectarse en un determinado tiempo en otro cargo con mayores responsabilidades y retribuciones; a consecuencia de esto, se reconoció el impacto en el nivel de rotación de los profesionales en el servicio, que se compara a nivel de la industria de Consultoría por encima de los niveles estándar, y que genera una percepción de pocas oportunidades de hacer carrera en la Firma. Respecto a esta variable, se concluye que falta comunicación y visibilidad de la gestión del área responsable (Desarrollo de Personas) en el alineamiento de los subsistemas de recursos humanos con el modelo de competencias.

La evaluación de desempeño, es la instancia más visible y gestionada por parte de los distintos niveles jerárquicos del área de Human Capital, y los roles definidos en esta instancia tienen claridad en la separación de sus funciones. Sin embargo, se aprovecha poco el potencial de la herramienta, desconociendo los resultados que pueda tener su aplicación en el tiempo. Los cambios por los que ha pasado la aplicación de la evaluación a través del tiempo y de las innovaciones tecnológicas durante los últimos dos años, ha generado una sensación de discontinuidad en la medición y trazabilidad de la gestión de competencias.

Los consultores asocian el Modelo de Competencias en mayor medida a la Evaluación de Desempeño, sin embargo, al momento de definir sus objetivos anuales a ser evaluados, lo hacen sin conciencia de su vinculación con el modelo. Habitualmente, la interacción de jefaturas con profesionales para validar los objetivos propuestos, se realiza en cumplimiento a una formalidad requerida por la administración, y deja poco espacio a la interiorización de las competencias que serán evaluadas y las expectativas de mejora por parte de las jefaturas.

Con respecto a la variable de validez en la toma de decisiones, se reconoce que la práctica habitual en la Firma chilena delega la potestad en los socios a cargo de cada servicio. En este sentido, se identificó que la práctica de las jefaturas en relación a la toma de decisiones, considera la valoración de competencias específicas definidas como las más importantes para el desempeño del profesional en el rubro de la consultoría y éstas se miden en conjunto con los resultados de la evaluación del desempeño. Sin embargo la ponderación de cada una de

estas variables es conocida principalmente por las altas jefaturas, dejando en los profesionales una percepción de poca relevancia del modelo de competencias en la toma de decisiones.

En relación a los cuestionamientos de implementación y gestión del modelo para identificar limitaciones o problemas presentes en su aplicación (Shanghi, 2007), se identificó que la mayor debilidad de la aplicación del modelo en la Firma está vinculada a la aplicación del modelo de competencias en los subsistemas de recursos humanos, y al uso de los resultados de la gestión de competencias en la organización.

Además cabe notar que falta involucramiento del dueño del proceso en la gestión del modelo (rol en la evaluación de desempeño), en revisiones y en actualizaciones del modelo para mantener su vigencia y el interés en su ejecución (identificación del valor agregado para la organización y para los colaboradores).

Esto último se identifica a manera de ausencia de voluntad política al respecto de gestionar el modelo de competencias, y en la práctica, se asume que la figura responsable podría tener un enfoque distinto a la administración anterior (que se dedicó a implementar el modelo de competencias), razón por la cual el modelo ha perdido protagonismo.

En conclusión, la falta de claridad institucional con respecto a importancia del modelo de competencias para la gestión de recursos humanos, genera la percepción de poca utilidad y en consecuencia, la falta de interés de los colaboradores, razón por la cual es un modelo desconocido y poco visible en la gestión de personas en la Firma.

Estos hallazgos impactan al equipo de Consultoría – Human Capital, sin embargo es posible que las conclusiones sean aplicables a otras áreas de la Firma, y también sea extensivo para muchas organizaciones que encuentran dificultad en la aplicación del Modelo de Competencias para su gestión.

IX. Propuesta de intervención

A la luz de los resultados del presente estudio, se podría sugerir la implementación de un plan de acción enfocado en abordar las principales debilidades del Modelo de Competencias en la organización, siendo la falta de conocimiento, el principal factor en la generación de percepciones negativas en cuanto a la utilidad e importancia del modelo, lo cual se hace visible en las brechas de satisfacción de los colaboradores.

Para llevar a cabo esta tarea, se sugiere la conformación de un comité compuesto por representantes de las distintas áreas del grupo de Consultoría – Human Capital, quienes aporten en el levantamiento de las prioridades de sus respectivas áreas para generar un plan de acción apropiado a las necesidades tanto del grupo como de sus componentes.

Objetivo general

El trabajo a realizar consiste en la generación de una estrategia para la comunicación de las competencias más relevantes para el grupo y para cada área (Desarrollo Organizacional, Gestión del Cambio, Aprendizaje, Compensaciones y Selección) y de esta manera acotar la gestión de competencias a un nivel abordable en el desempeño de los profesionales.

Objetivos específicos

- Instalar un dispositivo de autogestión del grupo para promover el conocimiento del Modelo de Competencias.
- Apoyar en el uso del modelo para la definición de objetivos anuales de desempeño.
- Incorporar las competencias al lenguaje de gestión del desempeño en el desarrollo de las funciones permanentes de los colaboradores.
- Generar un conocimiento consensuado en las competencias esenciales y de especialización.
- Identificar y difundir las competencias más relevantes para cada área de acuerdo a sus necesidades y foco estratégico.
- Promover la declaración de las competencias gestionadas en las etapas de planificación, coordinación y evaluación del trabajo.

- Potenciar el valor de la gestión por competencias difundiendo los beneficios del alineamiento a las prácticas globales de la Firma.

Modelo de aplicación

Se propone la aplicación en tres instancias: una investigativa más bien de levantamiento, la central de formación y construcción de conocimientos, y la tercera de apoyo tutorial y de red.

La instancia investigativa tiene la finalidad de levantar las competencias consideradas como críticas por cada área a través de la definición de sus estrategias, directrices y desafíos. Este trabajo debería ser abordado por el “comité de competencias” a través de sesiones de trabajo junto con las jefaturas respectivas y supervisado por la alta dirección del grupo, con la finalidad de determinar los próximos pasos en el aprendizaje de las competencias, de acuerdo a la estrategia definida para el grupo en Chile.

En estas sesiones de trabajo podrían presentarse defensas, reservas de información, visiones distintas o discrepancias acerca del significado e implicancias de las competencias definidas por el modelo, entre otras trabas al aprendizaje, por lo cual es importante que el comité propicie una comunicación transparente y un discurso dirigido utilizando el diccionario de competencias y otras definiciones de la alta dirección.

Además en esta primera instancia se debería definir una estrategia de comunicación general para difusión de las competencias críticas de cada área, que cause un impacto positivo y llame la atención de los empleados.

La instancia central continúa con la formación de los empleados de cada área, generando espacios de conversación para consensuar los conocimientos de las competencias y generar aprendizaje a través de la participación en talleres dinámicos en los que se puedan aportar ejemplos ilustrativos de la práctica de las competencias y aplicando las definiciones establecidas en la instancia investigativa.

En esta instancia también se podrá trabajar en la definición de un manual de competencias críticas y de especialidad por área, en el cual se recogen las experiencias y ejemplos aportados por cada área, para su utilización en la siguiente instancia.

Finalmente, el apoyo tutorial y de red comprende la compilación de los manuales de competencias críticas por área y el seguimiento a la aplicación de las mismas, a través de

evaluaciones paulatinas de aquellos hitos en que se visibiliza la gestión por competencias, como son: la inducción a nuevos empleados, las sesiones de feedback por proyecto, el establecimiento de objetivos anuales de desempeño y las evaluaciones como tal.

El comité podría medir paulatinamente la efectividad del trabajo realizado en las fases de, reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados, según el modelo de evaluación de acciones formativas (Kirk Patrick, 1959), y de esta manera se podría determinar el nivel de impacto de la intervención en el conocimiento y aplicación del Modelo de Competencias en el grupo de Consulting – Human Capital, lo cual podría replicarse en otras áreas, tomando las medidas de dimensionamiento y parametrización pertinentes. Es sumamente importante que el comité cuente con el *sponsorship* en el desarrollo del proyecto interno y con el compromiso por parte de las jefaturas involucradas para garantizar el éxito del mismo y la generación de resultados.

Limitaciones de la propuesta

Existen varios factores que podrían reducir la efectividad de la intervención en cualquiera de sus fases, por lo cual es importante prever algunos de estos, y los efectos que podrían tener en la aplicación de las acciones propuestas, a modo de limitaciones.

- Voluntad política

En la fase de levantamiento de información se identificaron percepciones de una voluntad disminuida por parte del área responsable, para gestionar adecuadamente el modelo de competencias. Esto podría responder al enfoque de la alta jefatura o a las prioridades funcionales definidas por su estrategia, y se traspa a los distintos servicios a manera de sistemas de gestión que se perciben como "desconectados" del modelo, o que son poco importantes (no son ineludibles). De la misma forma, la aplicación de medidas de mejora al sistema de competencias podría tener poca repercusión en las acciones de la alta administración, por lo cual el esfuerzo que implica la intervención podría verse inutilizado.

- Efectos del uso actual

Dado que, en la práctica actual, el modelo de competencias es utilizado de manera discrecional y los resultados de la gestión del mismo son poco visibles, podría existir algún nivel de criticidad por parte del grupo en la aplicación del trabajo propuesto, entendiendo que ellos mismos reconocen que el modelo es "poco conducente" a los propósitos de los colaboradores

en la Firma. En otras palabras, puede encontrarse poco valor en la aplicación de la intervención en relación a las limitaciones que tiene el sistema de gestión de recursos humanos, de acuerdo a su dinámica actual.

- Resistencia al cambio

En relación con lo anterior, la práctica asumida por los colaboradores como habitual, también es una potencial limitante para la ejecución de las actividades propuestas para mejorar el sistema de competencias. Esto se debe a que se pretenden implementar y/o reforzar las prácticas periódicas de seguimiento y retroalimentación fundamentadas en la gestión de competencias, lo cual también implica una gestión más planificada y un seguimiento continuo.

- El trabajo implica trabajo

Se denominó a la propuesta de intervención como un trabajo, puesto que requiere esfuerzos de planificación, coordinación, levantamiento, capacitación y acompañamiento permanente para que tenga resultados apropiados, acorde a lo que se espera en esta gestión. Todas estas tareas, sumadas a los roles que se deben desempeñar para la ejecución de la propuesta, pueden ser consideradas un trabajo adicional, que no muchos estarían dispuestos a asumir. El involucramiento de colaboradores de las distintas áreas del grupo es esencial para que sean cubiertas las necesidades particulares de cada una de éstas y el resultado impacte positivamente en el desarrollo del equipo. En caso de que no haya una motivación intrínseca para el efecto, el desarrollo de las actividades se podrían ver limitadas.

- La importancia de los roles y responsabilidades

Al iniciar el proceso de intervención, se propone la conformación de un comité con miembros de las distintas áreas del grupo de Consultoría - Human Capital, con el fin de hacer el trabajo, pero la falta de compromiso de los participantes o del equipo en general, puede ser un factor limitante en el desarrollo de las actividades planificadas.

Así mismo, en la última instancia del proceso, posterior a la capacitación de las competencias más relevantes por área, debería haber un seguimiento por parte de una jefatura “encargada” de monitorear la eficacia del trabajo, sin lo cual, se podría perder el interés por parte del comité y en consecuencia, el trabajo de implementación perdería su importancia.

- Los horarios y trabajo fuera de la oficina pueden generar incompatibilidad para el acompañamiento

La naturaleza del negocio, una de las variables independientes definidas para el estudio, también puede afectar a la intervención, debido a que, tanto los horarios como los niveles de carga de trabajo y el espacio físico, muchas veces se ven alterados en función de las necesidades de los clientes, generando un cierto nivel de inestabilidad de trabajo en oficina, y afectando de esta manera a las disponibilidades reales de los participantes en la ejecución de las tareas.

- Recursos necesarios

Como todo trabajo que demanda un esfuerzo, la intervención requiere de una inversión no menor de colaboración y de recursos (tiempo), lo cual podría ser limitado por la misma naturaleza del negocio, en que el recurso más importante son las horas de consultoría y estas podrían reducirse en algún grado para la ejecución de las tareas. En el caso de que haya un adecuado apoyo por parte de la alta jefatura, y un compromiso de todo el grupo, el trabajo podría llevarse a cabo adecuadamente y entregar resultados satisfactorios, al dar una prioridad significativa a la mejora del sistema de competencias.

Entre otros factores, los mencionados anteriormente podrían precaverse en la medida que se le dé la importancia pertinente, y se trabaje en conjunto con todos los involucrados. Lo anterior debe contar con el respaldo de la alta dirección y con claridad del objetivo primordial que apunta al desarrollo del equipo de consultoría y a la organización.

X. Bibliografía

1. Sanghi, S. (2007), *The Handbook of Competency Mapping, Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*, Segunda Edición, Nueva Delhi, India: Vivek Mehra for Sage Publications India.
2. Dubois, D. (2004), *Competency-Based Human Resource Management*, Primera Edición, Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
3. Campion, M. (2011), , *Doing competencies well: best practices in competency modeling*, Revista "Personnel Psychology", Lafayette, Indiana: Rannert Graduate School of Management, Purdue University, Wiley Periodicals, Inc. pp. 225-262.
4. Díaz, R. y Arancibia, V. (2002), *El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas*, Revista "PSYKHE", Santiago de Chile, Universidad Católica de Chile, Vol.11, N°2, 207-214.
5. Sackett, P. y Laczó, R. (2003) "Handbook of Psychology", *Job and Work Analysis*, Vol. 12 , Hoboken, NJ: John Wiley, pp. 21-37.
6. Jones, R. (2013) *Teoría Organizacional*. Ed. Pearson Prentice Hall. 5ª Edición. Capítulo 8 y 9
7. Campion, M. (2011) "Personnel Psychology", *Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling* 64, 225–262.
8. Armstrong, D. (2005) *Organization in the Mind* (edited by Robert French), The Tavistock Clinic series. London: Karnac
9. Spencer, Legde, M. and Sigme M. Spencer (1993). *Competence at Work*, New York: John Wiley & Sons Inc.
10. McClelland, David C. (1973). 'Testing for Competency Rather than Intelligence', *American Psychologist*, 28, January, pp. 1–14.
11. MacKinnon, D.W. (1977). 'From Selecting Spies to Selecting Managers: The OSS Assessment Program', in J.L. Moses and W.C. Byham (eds), *Applying the Assessment Center Method*, New York: Pergamon.
12. Plous, Scott (1993), *The psychology of judgment and decision making*, McGraw-Hill, ISBN 978-0-07-050477-6, OCLC 26931106
13. Green, PC. (1999). *Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
14. Kochanski, J. (1997). *Competency-based management*. *Training and Development*, 51, 41–44.
15. Lucia, A, Lepsinger, R. (1999). *The Art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
16. Mansfield, RS. (1996). *Building competency models: Approaches for HR professionals*. *Human Resource Management*, 35, 7–18.

17. Mirabile, R.J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, 51, 73–77.
18. Parry, SB. (1996). The quest for competencies. *Training*, 33, 48–54.
19. Rodriguez, D. Patel, R. Bright, A. Gregory, D. Gowing, MK. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource Practices. *Human Resource Management*, 41, 309–324.
20. Schippmann, JS, Ash RA, Battista M, Carr L, Eyde LD, Hesketh B,... Sanchez I. (2000). The practice of competency modeling. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 53,703–740.
21. León, V. (2010). *Compensación: Diferenciar con equidad. Gestión del desempeño*, Chile: Thomson Reuters Puntotex, Cap. 9, pp. 119-132.
22. Ulrich, D., Brochbank, W. (2006) “La Propuesta de valor de Recursos Humanos”, *La contribución de una estrategia de recursos humanos*, Cap. 7, p. 217 grafico 7.8
23. Ulrich, D., Brochbank, W. (2006) “La Propuesta de valor de Recursos Humanos”, *Competencias de recursos humanos que la diferencia*, Cap. 10, p., 277.
24. Ulrich, D., Brochbank, W. (2006) “La Propuesta de valor de Recursos Humanos”, *El desarrollo de los profesionales de recursos humanos*, Cap. 11, p. 303
25. Dick, B. *La Investigación-Acción: Estrategia Cualitativa de Investigación*. Revista CANDIDUS. Año 2 No 6.Abril-Junio.
26. Husenman, S. (2000). *Un caso de desarrollo de habilidades individuales*, Esade Barcelona, pp. 9-22
27. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano. Desarrollo de personas y Organizaciones*. McGraw-Hill: Bogotá Colombia. Cap. 13, pp. 334-341
28. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano. Desarrollo de personas y Organizaciones*. McGraw-Hill: Bogotá Colombia. Cap. 12, pp. 305-323
29. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano. Desarrollo de personas y Organizaciones*. McGraw-Hill: Bogotá Colombia. Cap. 9, pp. 382-396.
30. Alles, M. (2004) *Dirección estratégica de recursos humanos – Gestión por Competencias* Cap. 10 *Evaluación de desempeño*. Granica. pp. 384-416.

Anexos

Anexo A: Entrevistas a los altos mandos de HC Consulting.

Sujeto 1

1. Identificación y análisis de las competencias

- Contexto de la Organización: ¿De qué manera inició la Gestión de HC Consulting en Chile?

La Firma inició sus operaciones en Chile hace 92 años como una Firma de auditoría financiera, y conforme fue creciendo y adquiriendo más servicios a través de integraciones y adquisiciones de servicios, se constituyó en la primera de las cuatro más grandes Firmas de servicios profesionales.

En sus inicios, la organización que crecía exponencialmente, tuvo una constitución taylorista, y una de las primeras gestiones de ordenamiento se dio por descripciones de cargos, según estos aparecían y requerían de delimitación en sus funciones.

A partir de estos primeros esfuerzos, se fue constituyendo lo que hoy, después de muchos procesos de adaptación es la Firma en Chile.

- Relaciones de la estrategia organizacional con el modelo de competencias

En estas circunstancias, la Firma fue generando un primer acercamiento a las competencias desde la definición de su estrategia: Misión, Visión y Valores compartidos.

Al tratarse de una organización global, las estrategias siempre fueron definidas alrededor de la pionera Firma en Inglaterra. Sin embargo, a partir del establecimiento de la Firma en Estados Unidos, se generó un cambio en el centro administrativo y estratégico de la misma, producido por el gran volumen de operaciones y representatividad que adquirió esta Firma.

A partir de ese momento, la Firma americana se convirtió en el centro de operaciones más importante por volumen y especialización de servicios, tomó las riendas de varias iniciativas de estructuración de servicios y gestión de acuerdo a las mejores prácticas de la industria de servicios.

- Recolección de información desde los altos mandos

El primer esfuerzo de recopilar la estrategia en un manual en el área Consulting, fue realizado hace aproximadamente doce años por un grupo de profesionales de altos mandos en la Firma Norteamericana, que generó el Global Excellence Management (GEM), manual que resultó del trabajo de levantamiento de competencias global.

- El uso de métodos rigurosos de análisis del trabajo para desarrollar competencias

Para esto se definió una muestra representativa con los países de mayores índices de aporte y crecimiento, y recopilando de estas las definiciones de competencias de nivel local.

En estas sesiones de trabajo, participaron las altas jefaturas de cada línea de servicio aportando a la construcción de un estándar aplicable a nivel global.

- Requerimientos futuros del trabajo

La recolección de competencias modeladas en las distintas Firmas componentes de la muestra, dieron lineamientos comunes que serían considerados para definir perfiles genéricos (competencias transversales) que puedan perdurar en el tiempo y que a su vez puedan aplicarse a las distintas realidades económicas y culturales, definiendo competencias técnicas específicas para los cargos de manera local.

- Métodos utilizados

Los primeros esfuerzos involucraron años de trabajo y sesiones de discusión lideradas por el equipo al mando del GEM. Las reuniones se dieron lugar en distintas sedes y localidades, considerando sub agrupaciones por zonas geográficas delimitadas por la industria global.

En estos esfuerzos, primaron las participaciones de las Firmas con mayores niveles de representatividad y especialización, entre los cuales, Chile en conjunto con Colombia aportaron, a pesar de que la operación de Consulting era pequeña en relación con otros servicios (auditoría y asesoría económica, financiera e impositiva).

Después de la recopilación inicial del trabajo de las Firmas localizadas, se realizaron sesiones de ajuste y revisión de los modelos establecidos por el grupo de trabajo global. Estos ajustes tomaron varias iteraciones hasta que se definió el modelo denominado GEM, que constituyó el primer modelo de gestión global para medir y administrar el desempeño de todos los profesionales que laboran en la Firma, así como para fomentar la administración de carrera en base al desempeño mostrado.

2. Ordenamiento y presentación de la información de competencias

- Composición y lenguaje de las competencias

La Firma define a las competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el desempeño de las funciones de los profesionales.

El conocimiento es asociado con el saber hacer las cosas, lo que se refleja en la calidad de los productos que produce el profesional.

La habilidad se asocia con el poder hacer las cosas, por tanto, se mide en la cantidad de opciones que pueden ser gestionadas por el profesional.

La actitud es un parámetro complejo de medición ya que está asociado con el querer del profesional para desempeñar sus funciones y tareas.

Estos tres parámetros son los componentes de las competencias que son gestionados y medidos a través de los sistemas de gestión de personas que están implementados globalmente.

- Definición de los niveles en las competencias

El modelo de competencias de la Firma define competencias tanto esenciales como específicas, y el nivel de dominio requerido de acuerdo al área de trabajo y al nivel de cargo.

- Granularidad: alcanzar el nivel de detalle adecuado

El detalle al que se llega en cuanto a la definición y medición de las competencias se traduce en la evaluación del desempeño y en los subproductos resultantes de esta.

Con el tiempo, la evaluación ha ido cambiando y perdiendo protagonismo en algunos componentes, como el caso de remuneraciones. Anteriormente había una incidencia de los resultados de la evaluación en la remuneración y en las promociones del personal.

- Comunicación visual para la difusión del modelo de competencias

Durante las campañas que se realizaron para difusión del modelo de competencias (cuando fue lanzado en el 2012), se entregó folletería y material POP diseñado para comunicar la implementación del modelo y para convocar a las capacitaciones pertinentes. Adicionalmente, en el 2013 se implementó el nuevo sistema de evaluación del desempeño, para lo cual se manejó las comunicaciones de forma similar.

3. Uso de la información relacionada a las competencias

- Uso de las competencias para desarrollo de sistemas de gestión de personas (contratación, evaluación, promoción y compensación)

Ahora existen otros parámetros preponderantes para definir las remuneraciones y las promociones, entre estas están las negociaciones de los profesionales con sus respectivas jefaturas, quienes tienen apreciaciones mucho más complejas en cuanto a las capacidades y desempeño del colaborador.

Todas las decisiones pasan por los socios, por tanto, los resultados de la evaluación pueden ser un input, pero no decisivo comparado con la opinión de las jefaturas.

En otras palabras, la evaluación del desempeño tiene su utilidad dentro de un marco acotado y no es un factor de decisión.

- Uso de las competencias para alineamiento de los sistemas de Recursos Humanos

Los subsistemas de reclutamiento y selección utilizan los modelos de competencias establecidos considerando además las habilidades técnicas específicas requeridas, como se mencionó anteriormente.

- El uso de tecnología de la información para mejorar la facilidad de uso de los modelos de competencia

Tiene ventajas que la plataforma utilizada para la evaluación de desempeño sea online y se pueda acceder desde cualquier parte, sin embargo, aún no se explota la herramienta en su completo potencial por diversas limitaciones y complejidades que existen dado el tipo de industria y la diversidad de servicios y especializaciones.

- Mantenimiento de la vigencia de las competencias en el transcurso del tiempo

El modelo establece competencias esenciales, que permanecen en el transcurso del tiempo, sin embargo es un proceso que no es sencillo, y que debe adaptarse a los cambios permanentes del entorno. No existen perfiles únicos ni competencias exclusivas en los cargos y sabemos que esa es la naturaleza de esta industria.

Por este motivo se vuelve sumamente complejo el hacer mediciones objetivas y comparables entre pares y entre áreas.

A modo de ejemplo, solamente dentro del área de HC Consulting, existen cinco equipos especializados entre los cuales los perfiles son muy distintos y aún dentro de estos equipos, los perfiles difieren entre sí de acuerdo a las necesidades que se presentan para los proyectos, por lo cual se contratan profesionales especializados que puedan responder ante las demandas del cliente, y por tanto, se vuelve un proceso de evaluación cargo a cargo que pierde objetividad para ser utilizado en otros subsistemas, como las promociones, remuneraciones, etc.

4. Aplicación del modelo de competencias

- Cuál debe ser el plazo para el proyecto?

De acuerdo a lo planteado anteriormente, los cambios de la industria son permanentes, y por tanto cada vez se acortan los períodos de vigencia de los modelos poco flexibles.

Para el modelo de competencias actual, una frecuencia de revisión debiera ser por lo menos cada tres años, a pesar de que la estrategia global no debería cambiar en su totalidad, ésta debe adaptarse de igual forma a los cambios del entorno, por tanto el propósito estaría definido por el mercado, y los tiempos de aplicación de los sistemas de evaluación deben permanecer siendo anuales, y al menos se debería realizar revisiones de la validez de los instrumentos cada tres años.

- Quién es el dueño del proceso?

En Chile, el área que da soporte al servicio de evaluación del desempeño es Desarrollo de Personas, ellos tienen los accesos al sistema y la reportabilidad que implica este proceso.

En cuanto a las competencias, no existe un área especializada, sino que cada área tiene responsabilidades definidas en los niveles jerárquicos para gestionar las competencias.

- Quién participará en el desarrollo?

Se espera que los profesionales de consultoría “sean los médicos” de los servicios profesionales. Los clientes acuden al consultor para que él en su experiencia y formación puedan detectar sus problemas y entregar soluciones efectivas.

Para cumplir con esta figura, es necesario que cada consultor, así como los médicos, se haga cargo de su propia formación y especialización buscando el permanente desarrollo y que utilice todas las herramientas y material dispuesto para mantenerse actualizado para responder a estas necesidades. Por tanto, el protagonista del desarrollo debe ser el consultor.

Sujeto 2.

1. Identificación y análisis de las competencias

- ¿En tu experiencia, cómo funciona el modelo de competencias de la Firma?

En base a mi experiencia en el modelo de competencias lo implementó el área de desarrollo de personas por gestión del socio que se encontraba a cargo en su oportunidad, quienes adaptaron el modelo de competencias internacional (no recuerdo una fecha exacta), que fue aplicado a través de la evaluación de desempeño global.

Aplicación del modelo está muchas veces influida por la administración, en el caso de la Firma, los socios especialistas en desarrollo de personas y por los socios en general. La impresión que dan en relación a la gestión del modelo es que está influenciada por poderes políticos, por lo cual no tiene mucha trascendencia hoy. Como senior manager no estoy obligado a gestionar por competencias o a hacer gestión por competencias de forma estricta.

- ¿El efecto se da por una falencia de gestión local o es un tema del modelo global?

El modelo de competencias debería ser gestionado o administrado por las autoridades de recursos humanos y por la Administración General sin dejar de lado que es recursos humanos quien debe incorporar el modelo de competencias a los subsistemas de gestión de recursos. En la práctica no se sabe cuánto efectivamente se ejecuta en la práctica este modelo en los sistemas, eso tiene que ver con la voluntad política.

- ¿La voluntad política se refiere a una persona en particular a lo mejor la cultura local de la organización?

La cultura se hace a través de los líderes (la administración), por tanto son ellos quienes definen y adaptan estrategias de gestión para aplicarlas localmente. Al parecer no existe una estrategia actualmente para tomar en cuenta este modelo para la gestión de personas.

- Cómo se puede hacer que funcione modelo de competencias?

Con voluntad política; es una decisión de la administración que se implementen todas las políticas de gestión, por ejemplo al tener tecnología, infraestructura y personal una herramienta indispensable es el modelo de competencia si se quiere aumentar la productividad en el servicio y los resultados de la organización en definitiva el modelo de competencias es el soporte para la gestión de personas.

- ¿Asumiendo que haya voluntad política, quién debería definir el modelo de competencias?

El qué hacer está subordinado a la estrategia de las organizaciones para el logro de objetivos, para lo cual es necesario el desarrollo de un modelo que defina el qué hacer de los recursos sean estos humanos o tecnológicos.

El área de Desarrollo de Personas es la que debería ejecutar el trabajo, es decir sistematizar el comportamiento de la personas en busca de logro de los objetivos, misión y visión; la estrategia de la organización.

- ¿Del tiempo que llevas en la organización, sabes qué métodos se usaron para levantar el primer modelo de competencias?

Sospecho que se usó información de la Organización Internacional y levantamiento en diferentes áreas.

- ¿Cuál es tu percepción de la transmisión de lo que son competencias y de lo que es el modelo de competencias?

Yo creo que la instancia principal de esto que es la transmisión de competencias (en el caso de que existiera) es en los momentos de evaluación de desempeño, donde vas al instrumento de evaluación, te encuentras con las competencias definidas para la organización. Ahora si tú me dices si en el resto de año se gestionan, yo creo que no, ya que no existen reuniones en las que de hablen de las competencias que están establecidas entonces la única instancia que encuentro que se difunde o se transmiten son esas.

Sin embargo existen competencias que son informativas como la independencia, que es un tema crítico para la gestión de proyectos, y otros comportamientos que no necesitan comunicarse.

- A tu parecer, ¿Crees que a nivel local debiese sufrir alguna transformación o debiese la organización transformarse al modelo de Competencias Global?

Depende de la estrategia que sea utilizada, considero que existen muchas competencias que tienden a ser estándares en cualquier organización por lo tanto también existen competencias que sin duda debieran estar en cualquier modelo.

- ¿Consideras que los niveles de las competencias en este modelo están bien definidos de acuerdo a la realidad Chilena?

Lo principal es entender las competencias llevándolas a la práctica en las evaluaciones de desempeño para definir niveles, puesto que existen diferentes líneas de servicio en las cuales la aplicación de niveles no es necesariamente el similar o comparable.

- ¿Es recomendable realizar cambios o renovaciones del modelo de competencias?

Es un error estar reformulando nuevos modelos si no existen motivos para su creación. Pero es factible, en la medida que no se generen cambios que afecten a la estrategia de la organización.

- ¿Quién debería responsabilizarse por el desarrollo de personas en las organizaciones?

La gestión de personas no las hace el área de recursos humanos, sino las jefaturas; es decir, tiene que ver con la motivación, incentivo, obligación, necesidad para la resolución de conflictos.

- ¿Qué tanto conoces o desconoces del Modelo de Competencias de la Firma?, y en el caso de no conocerlo, ¿por qué?

Conozco parcialmente el modelo de competencias de la Firma y considero que gran parte del conocimiento del modelo tiene que ver con la motivación u obligación del rol.

El equipo al cual lidero, recuerdan entre dos o tres competencias, por tanto considero que conocemos poco de mismo.

- ¿Cómo se transmiten las competencias, a través de la evaluación de desempeño?

Con la evaluación de desempeño la organización transmite las competencias que son esencialmente importantes para la organización. La organización se encarga de transmitir información permanente, cuando es esencial para sus propósitos, por ejemplo, en lo relacionado con los temas de independencia porque es estratégicamente crucial para proteger la información del cliente.

Hablando de las competencias esenciales, creo que cubre muy bien competencias que deben desarrollar las personas que trabajan en equipo.

A manera personal, considero que el planteamiento de objetivos es más útil que las competencias en sí, teniendo como base el modelo de competencias para determinar la manera en que se dará cumplimiento a la estrategia.

- ¿Cuáles son las técnicas que debería emplear el área Desarrollo de Personas para asegurar que se acepte el modelo y su utilidad?

La principal técnica es una estrategia clara acompañada de voluntad política para alcanzar la estrategia que se persigue utilizando el modelo planteado.

- ¿Cómo se puede validar la herramienta?

Se necesitan herramientas que hagan posible alcanzar los objetivos. Las herramientas se validan en base al interés, motivación y la necesidad de implementar el modelo, lo cual nace de la alta administración.

- ¿De qué manera es útil la tecnología para mejorar la aplicación del modelo de competencias, y que medio serían los más adecuados?

Como el modelo de competencias está al servicio de la gestión de recursos humanos, la evaluación de desempeño utiliza el modelo de competencias para las evaluaciones. El medio de comunicación más importante es el liderazgo o la jefatura puesto que este marca y orienta el camino para alcanzar los objetivos con el trabajo diario por lo tanto no es muy tecnológico sino personal.

- ¿Crees que se han hecho evaluaciones del modelo establecido?, ¿De qué manera?

No, en vista de que el modelo de competencias no está implementado completamente es por esto que difícilmente se puede controlar, desde mi punto de vista la evaluación de desempeño es la única instancia que existiría ya que lo que hoy en día se controla es el cumplimiento de determinadas tareas que pueden guardar consistencia con las competencias.

- ¿De qué maneras crees tú que se utiliza el resultado de la evaluación de desempeño en la organización y cuanto peso tiene esta en la toma de decisiones?

Es un insumo para tomar decisiones con respecto al desarrollo de carrera, incremento de renta o comisiones, o salida de la organización. En términos de la Firma, es un elemento más dentro de otros, por lo tanto es relevante pero no es lo único.

- ¿Cuáles otros criterios se consideran para la toma de decisiones?

Tiene que ver con el potencial para llegar a determinados niveles dentro de la organización, criterios emocionales como nivel de cercanía, confianza, simpatías, compatibilidad, que propiamente no están considerados dentro de la evaluación de desempeño.

- ¿Cuáles son los resultados deseados por la organización con la aplicación del modelo de competencias?

De acuerdo a la necesidad de las organizaciones, y al modelo instalado, se espera conseguir el logro de los objetivos planteados. De esto, por ejemplo, se esperaría contratar personas que generen productos de mejor calidad, vendan más servicios del negocio y hagan uso de las competencias que están al servicio del negocio. Pero si el modelo de competencias no está implementado adecuadamente, o, si la administración no le da importancia y no lo conoce el modelo, no esperarán nada.

- ¿Sabes si el modelo de competencias global tiene otra importancia comparado con lo que pasa en Chile?

Intuyo que no, no conozco ninguna organización en la cual el modelo de competencias funcione adecuadamente o que este en todo o pleno conocimiento. El modelo de competencias ideal es el que está al servicio de todos los procesos de recursos humanos: selección, inducción, capacitación, evaluación, promoción, desarrollo de carrera, entrenamiento, compensaciones.

- ¿De qué manera podríamos mejorar la implementación de competencias?

La principal forma de implementar un modelo de competencias es necesítándolo, y la necesidad tiene que ver con una definición estratégica que lleve a la organización a un nivel de desarrollo asimiente que la alta administración entiende lo que es un modelo en que consiste esta herramienta, y la utiliza para alcanzar sus metas.

Sujeto 3.

- De acuerdo a tu experiencia, ¿Cómo has visto que se lleva esta práctica (del modelo de competencias) en las compañías en donde has trabajado, y de qué manera se pueden comparar a la realidad en la Firma?

Como te digo, la declaración de competencias es buena, se alinea perfectamente con lo que se ve fuera y con lo que se esperaría de la consultoría, lo que no veo es que exista una interiorización de las competencias dentro de lo que son los profesionales que trabajan acá.

- ¿Qué relación encuentras entre la estrategia de la Firma con el modelo de competencias?

Yo creo que el modelo está alineado a las competencias en el área de consultoría y a la estrategia de la organización, tomando en cuenta que la Firma es una organización que ha sobrevivido a todas las crisis, entonces tiene una historia bien desarrollada que refleja claridad del diseño del desarrollo que quiere de los consultores y por ende creo que está bien alineada a una estrategia global. Pero esto no implica que no se pueda aterrizar a una estrategia local, porque en la consultoría fundamentalmente las competencias como tal de consultoría son más bien cross - nation, es decir son transversales a cualquier país.

- ¿Cómo se podría gestionar el modelo para ser adaptado a la realidad local?

En general con mi experiencia (no específicamente en la Firma) de cómo se adapta esto, si queremos ser una Firma global y estar integrados a nivel internacional no deberíamos hacer ninguna adaptación. Si se habla de una competencia de Desarrollo de Proyectos, por ejemplo, y la competencia se basa en la cantidad de personas por proyecto, cuando has manejado siempre equipo de no más de cinco, eso está midiendo un nivel de desarrollo de una competencia en Chile, pero no es comparable con la realidad de otros países en donde los equipos son de 10 o 20 personas; entonces se domina el nivel de la competencia a nivel local de acuerdo a la envergadura de los proyectos, por tanto, no necesariamente tiene que cambiar la base del modelo, sino el nivel de escala de evaluación de las competencias, acorde a la realidad local.

- En cuanto a tu experiencia, ¿Cuánto se aplica y es conocido el modelo?

No se conoce, no se está aplicando en absoluto.

- ¿Si es un buen modelo, y es aplicable, por qué existe esta brecha?, ¿de quién depende, y quien es el responsable?

Yo considero que depende de nosotros es decir el personal, puesto que no sabemos en qué nivel las personas lo han interiorizado, o qué tan relevante son esas competencias para ellos porque en la evaluación de desempeño si se considera el modelo. Y me gustaría saber si en alguna manera se ha sensibilizado a las personas en referencia a las competencias que tienen que desarrollar.

Lo que considero es que el modelo no tiene peso y no está conceptualizado por que pasa desapercibido por las personas.

- ¿A qué te refieres específicamente cuando dices que el modelo de evaluación del desempeño no tiene peso?

Me refiero a que la gente no está valorando el proceso de evaluación del desempeño, ni las jefaturas ni los profesionales. Sienten que el proceso de evaluación del desempeño es un proceso administrativo que se tiene que cumplir y no un proceso de gestión de personas que es importante realizar.

- ¿Cuáles son las decisiones que se deberían tomar en un escenario ideal en cuanto a la aplicación del modelo de competencias en la evaluación del desempeño?

Depende de las competencias a evaluar; por ejemplo, si un profesional está fallando en una competencia core, es un tema crítico para el nivel profesional y es probable que no sea un candidato adecuado para el área de consultoría. Con esto no digo que sea un mal profesional, sino que su desarrollo no va por esta área, y puede ser excelente para otras áreas o industrias. Por lo tanto, la decisión que se vaya a tomar con respecto a la evaluación del modelo de competencias es el potencial que tiene para desarrollarse dentro de la Firma.

- ¿Consideras que la gestión del modelo también debería incidir en promociones, remuneraciones, desvinculaciones?

Definitivamente. Si el modelo de competencias se aplicara, está relacionado con todos los sub sistemas de recursos humanos; debería estar relacionado con capacitación, promociones, remuneración o desvinculación en el caso de que no se cumpla con las expectativas.

- ¿Cuánto peso consideras que deberían tener los resultados de la evaluación del desempeño?

Yo creo que es muy importante, además de que la gente debería conocer el modelo, aunque no al detalle, pero si conocer las competencias que se espera de sí, para actuar en ese sentido, porque si yo quiero crecer y desarrollarme, tengo que saber qué es lo que se espera de mí y entender bien para saber si estoy dispuesto a ejecutar y desarrollar esas competencias.

- ¿Consideras que falta énfasis en la transmisión de información, o en la aplicación del modelo?

Considero que no ha existido información ni por parte de Desarrollo de personas ni por parte nuestra como jefaturas.

- ¿Cuáles que son los medios de información del modelo de competencias?

Debe ser de arriba para abajo y de Desarrollo de Personas como dueño del proceso.

- ¿Quién es el responsable de la aplicación del modelo de competencias?

Claramente es Desarrollo de Personas sin embargo a los que más nos interesa que funcione es a nosotros (altos mandos) quienes somos corresponsales de la aplicación del modelo.

- ¿Si existe la importancia, por qué no se lo aplica?

Primero, no hay una directriz clara de hacerlo, por ende cualquier iniciativa se muere en el intento y en menor medida el día a día te come y entonces prefieres ir sacando otros temas del cliente que desarrollar las competencias. Pero si fuera una exigencia y estuviera puesto en nuestro modelo de evaluación del desempeño que tienes que cumplir, creo que habría un poco más de entusiasmo para hacerlo.

- ¿Cuáles son los medios o el uso de la tecnología de información para mejorar la difusión de este modelo de competencias?

Considero que la forma más adecuada es sentarte, explicar e interiorizar el modelo. Ahora, ¿cómo se interioriza el modelo? es utilizándolo en todos los sub sistemas de recursos humanos, como capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, para que esto tenga el foco deseado.

- Hablando de la realidad local, ¿De qué manera se considera el modelo en lo más evidente, que es la evaluación de desempeño?

Sirve como un filtro, pero no es un punto que se considera en su totalidad, es decir, si es un input para la toma de decisiones, ya sea en compensaciones, promociones, renta etc., pero adicional a esto se consideran otros factores como, el potencial, relacionamiento con el equipo.

- ¿De qué manera crees que puede mejorar la aplicación del modelo de competencias en la Firma?

Difundiéndolo, incorporándolo en los sub sistemas para que la gente lo conozca y vea que se está aplicando o utilizando.

- ¿Cuál sería el resultado de difundir el modelo de competencias?

Idealmente, si se lo aplicara, tendríamos profesionales bien alineados a lo que requiere la Firma, con un conocimiento de lo que se espera de ellos. Yo creo que entra mucha gente a la organización con una

idea de lo que es la consultoría y nos llevamos nosotros la sorpresa de que no es lo que nosotros esperábamos de un profesional.

Si las personas pasan por un proceso de selección donde las competencias son un factor de decisión, los seleccionados entrarían con las competencias que se requieren para desarrollarse, entonces estarían haciendo lo que les gusta, en la forma en la que se requiere que se haga, haríamos mejores proyectos y más rápidos, los clientes estarían más contentos.

- ¿Quién debería plantear las estrategias?

Human capital local.

Sujeto 4.

- ¿Cómo fue el proceso de adaptación del modelo de competencias la Firma?

El modelo global que se tradujo con el Gerente de Capacitación, es el que actualmente se conoce y lo que se hizo fue adaptarlo a la realidad local, ya que el nivel de las competencias definidas para los Gerentes era exigente de acuerdo a la envergadura y dimensiones con las que se trabaja a nivel internacional con staff por industria, es decir, un alto nivel de especialización.

Desde el punto de vista del modelo global, es distinto, ya que el conocimiento, que para nosotros es “importante”, no es tan relevante en otros países como aquí, porque en la realidad local se necesita que todos puedan trabajar en varios sectores de la Industria, ya que no tenemos proyectos que demanden tanta especialización.

- ¿Se hizo alguna mirada a la estrategia de adaptación local?

No, lo que pasa es que para nosotros son todas competencias aplicables para consultoría, y esto para cualquier país.

- ¿Participaste de la elaboración del modelo de competencias Global?

No, pero hay dos temas aquí, el primero es que tenemos competencias especiales en el modelo global, y que son generales para cualquier especialidad. Ahora, lo que varía es que se implementan competencias técnicas para mantener un marco de movilidad común dentro de cada línea de servicio. Una persona que trabaje aquí es importante que sea evaluada por las mismas dimensiones del modelo y pueda postular a cualquier vacante a nivel global bajo el mismo modelo de competencias, lineamientos y estandarización, que apoya a movilidad de ser una compañía global.

- ¿A qué te refieres con especialización técnica?

La especialización técnica del modelo de la Firma se refiere a que la especialización de servicio debe ser en la que se estás en ese momento, además que lo que se busca en Chile esperamos que la gente sea poli funcional y autogestiva.

- Desde que se implementó el Modelo de competencias, ¿Cada qué tiempo se hacen capacitaciones o difusión sobre el mismo?

Yo, la verdad encuentro que no se ha visto, o se ha visto muy poco, o por lo menos se perdió el interés de darle más protagonismo a esto y generar instancias que permitan abordarlo.

- ¿De qué depende el desarrollo de las competencias?

Depende en su totalidad de la iniciativa de la persona para desarrollar sus competencias exigidas para el ascenso correspondiente; es decir, identificar las brechas que tengo en determinadas competencias, para buscar instancias de mejora direccionadas por su consejero o mentor, con un propósito de crecimiento profesional.

- ¿Cómo dar retroalimentación con el consejero para poder desarrollar estas competencias?

Se elabora un programa de acciones concretas para desarrollar las competencias; en definitiva, trazar objetivos para el crecimiento y desarrollo. Para lograr esto, durante la implementación del modelo en Chile, se certificaron 5 personas como Coaches y de esta manera se les encomendó realizar la aplicación del modelo a través de un programa de desarrollo grupal.

- ¿Cómo se realizaba la evaluación de desempeño anteriormente para sustentar las promociones?

Consistía en que el Gerente de Capacitación armaba presentaciones de todos los funcionarios y las exponía ante un comité evaluador, con el fin de que se analicen los niveles y se complemente con información cualitativa la evaluación para la toma de decisiones, ya sea para desarrollo o promoción.

- Considerando que la evaluación de desempeño es relativamente nueva y ha sufrido una disminución en su importancia, ¿tú crees que vuelva su preponderancia original?

Tiene que ver con el nivel de conocimiento y experiencia de la gente y el impacto que esto puede tener en la organización. Para hacerlo bien, hay que entender bien cuáles son las formas para llevarlo a cabo, y faltan planes de capacitación.

- ¿Cuánta importancia tienen las competencias al momento de evaluar una promoción o salida?

Desde el punto de vista de la organización, creo que no lo ocupan, no lo manejan, no lo entienden y no lo tienen incorporado; entonces, si me preguntas; yo si lo tomo en cuenta, considerando que esto puede ser para una promoción o eventualmente una salida. Esta herramienta ayuda identificar el potencial y las debilidades que cada persona tiene como consultor y también ayuda a que las personas se motiven para crecer.

- ¿Cuál crees tú que sería útil y buena alternativa para una intervención y promover que el modelo tome importancia en la evaluación de desempeño?

Creo que es importante mapearnos nosotros internamente en términos de las competencias; para que yo tenga que decir: ¿qué tengo que hacer para desarrollarme?, generar un mecanismo para palpar las debilidades y mejorarlas.

Sujeto 5.

Antes de entrar en la Firma Chile nunca trabajé contratado, es decir, era Freelance, como consultor. Siempre fui autodidacta buscando aprender y capacitarme más. Eso mantengo hasta ahora, considerando que los recursos se los tiene que buscar uno mismo, nadie tiene un Jefe que te diga ¿en qué te quieres capacitar? ¿A dónde quieres llevar tu carrera? ¿Cómo quieres nutrir tus competencias?, eso creo que tiene que ver con la inquietud de cada uno. Ahora, uno se abre espacios especialmente en modelos de consultoría, y la autogestión no solamente es para definir la estrategia o la capacitación, sino también para administrar el propio tiempo y el propio trabajo. Yo creo que las instancias de formación están en la Firma pero yo las tengo que salir a buscar, la diferencia es que tengo más herramientas a la mano que hace más fácil la capacitación no necesariamente tengo que buscar en el mercado.

- ¿Qué es lo que tú conoces por modelo de competencias?

Es un constructo teórico que permite retener, ponerle nombre a lo que las personas necesitan hacer en el trabajo para hacer las cosas bien.

- En cuanto al modelo de competencias de la Firma, ¿qué conoces y qué has usado?

Lo conozco, lo gestiono, me parece muy largo, porque tiene muchas competencias, es prácticamente inabordable.

- ¿Cómo llego este conocimiento a ti?

Me llego cuando tuve que hacer la primera evaluación de desempeño.

- De lo que conoces, coméntame de la distribución de las competencias al momento de realizar una evaluación de desempeño.

En mi rol, las ocupo de acuerdo al cargo y las competencias que éste implica, porque no puedo medir dos cargos diferentes con la misma vara. Me apoyo en la definición que hace el sistema de las conductas requeridas de todas las competencias una a una considerando los objetivos del área.

- ¿Cuál es el peso de la evaluación de desempeño en el desarrollo de carrera?

Yo creo que no se relaciona y me imagino que en selección usarán estas competencias para medir, no creo que el resto de sub sistemas de recursos humanos de la Firma esté tan alineados, porque no hay planes de desarrollo, o no se ven. Esto tiene sentido en la medida en la que lo vas a gestionar. Yo no veo que recursos humanos esté gestionando esto de alguna manera, o sea, yo no veo que llegue recursos humanos a mí y me diga: mira, en tu equipo hemos detectado que hay deficiencia en las

competencias, por tanto vamos a hacer un curso orientado a desarrollar esta competencia. Nada de eso se hace y yo creo que se da al no haber planes de desarrollo, o al no ser visibles; pero lo único que sí se gestionan, son los temas de independencia, que van por un carril diferente que no lo administra recursos humanos, sino que son un tema crucial en el manejo de información para la Firma.

- ¿A qué se debe que no funcione?

No sé por qué no está funcionando, asumo que no se está gestionando.

- ¿Consideras que es posible que se vuelva a dar importancia al modelo de competencias?

No conozco que en algún momento el modelo haya tenido importancia, lo que no he visto es la gestión luego de saber que existía el modelo.

- ¿Por qué crees que no existe plan de desarrollo?

Yo creo que es porque no todos los gerentes se lo toman en serio, yo no sé si todas las personas que trabajan acá saben cuáles son sus deficiencias y cuáles son sus fortalezas desde el modelo de competencias de la Firma, desde lo que requiere el negocio en especial en el área de consultoría.

- ¿De qué depende que las personas identifiquen sus fortalezas y debilidades de acuerdo al modelo?

No sé si los gerentes dan feedback específico a las personas, no sé si las personas saben concretamente qué tienen que hacer mejor, es por desconocimiento.

- ¿Cómo funciona este tema en tu equipo?

Realizamos la evaluación de desempeño dos veces al año, concienzudamente, monitoreo durante el año, con la formalidad que amerita.

- ¿Qué peso tiene el resultado de la evaluación de desempeño en la gestión del desarrollo?

Aquí son muy importantes, se muestra y se ve una importancia. Sin embargo tienen valor al momento de justificar una promoción, es decir, se consideran las competencias evaluadas y las que se necesitan para esta promoción.

- Además de la evaluación de desempeño, ¿qué otro factor se considera para el desarrollo de carrera?

Referencia de los clientes.

- ¿Tú crees que, si existiera otro tipo de comunicación, podrían generarse nuevos cambios?

Puedes comunicar todo lo que quieras, pero si no se hace la debida gestión no sirve de nada.

- ¿Cuál sería tu propuesta para un plan de acción?

Para mi es vital que esto se pueda gestionar, la evaluación de competencias está en marcha pero aún falta y depende de los gerentes. La gestión de recursos humanos radica mucho en la línea y hay mucho por hacer, pero, si no hay recursos económicos para enviar a una persona, por ejemplo a prepararse en una competencia determinada, queda solo en la comunicación.

Un buen plan de acción sería que recursos humanos contrate un curso que responda las necesidades de la Firma donde yo pueda escuchar a un relator que ponga ejemplos, que haga a la personas situarse en su espacio de trabajo, para que capacite a través de la transferencia de trabajo, donde eso posteriormente se pueda medir a través de alguna metodología, donde yo pueda hacer pre y post evaluaciones comparando el desempeño.

Es por esto que considero importante generar planes de desarrollo que tengan una estrategia de negocio, es por eso que deben estar enfocados, y para mi trece competencias son demasiado, porque me pregunto ¿cuál va a ser el foco?, ¿Cuál es más importante para abordar?

- ¿Cuántas competencias consideras que deberían estar en el modelo?

Yo creo que deberían ser siete u ocho para que sean abordables.

- ¿Hasta qué nivel de detalle consideras que debería llegar un buen modelo de competencias?

Considero que un buen modelo de competencias debe ser gestionable ya que al tener menos competencias es más abordable.

- ¿Cómo debería mejorar la gestión del modelo de competencias?

Yo creo se debería hacer una jornada de capacitación con todo Human Capital, y también creo que cada jefe debe hacer gestión sobre su equipo. Debe, y es su obligación ética. Además si queremos que el modelo de competencias tenga la fuerza que la organización demanda nosotros no somos quienes deben dar esa fuerza. La estrategia debe venir de Desarrollo de personas con planes de desarrollo masivos, con sistema de comunicaciones, con sistema de consecuencia que sea sostenible.

Para todo esto se tiene que concertar voluntad y se tiene que poner foco en el desarrollo de las personas, pues yo no sé si al día de hoy Desarrollo de personas tiene ese foco, desconozco cuáles son sus prioridades.

Sujeto 6.

- Dime tu percepción en cuanto a competencias ya sea como modelo y como funciona en realidad

Una cosa es el modelo que tiene implementada la organización y otra es cuán leal o fiel es el área de reclutamiento a ese modelo para traer a la gente que va a participar de la organización. Te puedo hablar

de modelos, pero todos son muy similares y la diferencia está en cuan minuciosos son al reclutar a la gente, si se apegan o no al modelo, porque al final, lo que pasa en todo lado es que hay modelos de competencias y hacen la entrevista de competencias a los postulantes porque siento que se usan más para las evaluaciones de desempeño que para la selección.

Por ejemplo, cuando existe la necesidad de contratar a alguien, tú indicas las necesidades del cargo y te envían el informe donde se supone que están las competencias evaluadas y en todas ellas cumple el candidato, algunas más débiles que otras. Cuando te dicen que el candidato es “recomendable”, es porque cumple casi todas las competencias o alguna que destaca, pero yo no sé si en una entrevista de competencias uno puede llegar a esa conclusión, porque después en el desempeño del día a día, no siempre es así. No siempre tiene todas las competencias desarrolladas en el nivel exigido, porque obviamente en cada cargo el nivel exigido es diferente. Teniendo esto en cuenta te diría que todas las empresas tienen modelos de competencias sumamente parecidos, y en la realidad, lo que uno entiende como competencia es distinto a lo que se define en realidad para la organización, y de acuerdo a esto se crea un perfil que necesita la organización. Yo creo que todavía somos débiles en lo que el modelo dice y lo que se evalúa ya que cada evaluador entiende a su criterio lo que considera adecuado por cada competencia, porque no existe un recordatorio de las competencias y del significado de éstas, y en todo el tiempo que llevo en la organización nunca hemos tenido un taller de capacitación en cuanto al modelo de competencias.

- ¿Ocupas el modelo de competencias para realizar las evaluaciones de desempeño de tu equipo?

Si. A mi criterio, evaluamos a todo el equipo de acuerdo al modelo, y pasa también por la capacitación constante a las jefaturas, porque el modelo existe pero no se lo usa.

- ¿Cuál sería la utilidad del modelo de competencias?

Para mí, el modelo de competencias debe ser conocido, compartido y vivido por toda la organización, y que efectivamente, al hablar de competencias se note la importancia del modelo de competencias y que hayan ideas que aporten. En realidad, de lo que conozco y lo que he podido experimentar, es que al menos acá en Chile las organizaciones solo generan un modelo por decir que lo tienen, mas no se vive ese modelo en los procesos y en el desarrollo.

- ¿Cuánto considera el Socio el modelo de competencias y la evaluación de desempeño para la gestión de promoción?

Lo desconozco; porque, como tenemos sesenta socios y cada socio es dueño de su negocio, entiendo que las evaluaciones han evolucionado, pero no puedo decir si lo usan o no. Se ve que no es una relación simétrica y el socio toma la decisión sin la influencia de Desarrollo de personas y esto depende mucho de que los ejecutivos estén comprometidos con el modelo. Mi mejor experiencia fue donde los dueños del negocio, es decir, todas las jefaturas estaban alineadas a lo que Recursos Humanos tenían implementado. Por ejemplo, no se subía el sueldo ni se promovía a una persona si no tenía las dos

últimas evaluaciones con resultados esperados o excelentes y lo que se ve mucho en la Firma ahora, es que no se tiene un orden en relación a este input.

- ¿Cuáles subsistemas de recursos humanos están interconectados?

La teoría dice que selección y remuneración deberían estar interconectados pero no lo están, se supone que las competencias deberían ser input para todos los sub sistemas para promover a una persona o subirle el sueldo, capacitarle en base a eso pero no están ligados. Yo creo que un modelo de competencias es útil siempre y cuando se utilice realmente, es decir, que no esté en un libro en un armario, sino que sea conocido y se lo practique. Además, un modelo de competencias no debe ser tan largo y como máximo debería tener diez competencias para que sea operable.

- De lo que tú conoces, ¿cuántos años tiene este modelo?

No lo sé, a lo mejor es muy parecido al del 2005 y creo que en diez años el mundo en general ha cambiado de manera importante, las generaciones son diferentes, y las competencias también, por tanto la organización debería funcionar de manera distinta considerando este cambio. Hoy día se entiende que es importante de la interacción que busca la eficiencia, pero debe aplicarse una interacción bien entendida, que aporte a este fin.

- ¿Qué se puede mejorar para que el modelo tenga la importancia y cumpla la función esperada?

Partir con comunicación, difusión, concientización del modelo. Siento que se hizo una vez y para la gente que hoy ya no está, y considero que esto debe hacerse todos los años para que la gente los conozca y esté en condiciones de aprenderlas.

- ¿Crees que es un aporte la gestión por competencias?

Todo depende que cuál es la importancia que la alta administración de una organización le dé a la gestión de desarrollo de personas. Todas las organizaciones quieren tener su modelo, todas dicen que las personas son la diferencia entre una organización y otra, pero eso solo es verbo, es solo una frase, nunca lo ves reflejado realmente en la organización, ya que no solo importa llegar a la meta sino cómo llegaste a la meta y esa es la diferencia.

El modelo de competencia y la evaluación de desempeño son herramientas que deberían promover el desarrollo de personas, mejorar sus competencias y no solo para justificar el no asenso o incremento de sueldo; no se trata de llevar un estadístico de cuantos buenos o cuantos malos tenemos en la organización. Lo que pienso es que debería estar más enfocado en el desarrollo como tal.

- ¿Cómo se puede mejorar esto?

Dándole una importancia al área de desarrollo de personas, donde realmente pueda tomarse un espacio de ser un socio estratégico y no solo la frase. Es decir, que no hay una línea única y cada división es un mundo distinto y no se percibe una cultura única ni siquiera en el nivel socio cultural de los profesionales, que se contratan dentro de la Firma.

Lo principal es que todos los modelos si no son aplicados o vividos, no son viables.

- En la práctica, ¿cómo usas las competencias en la evaluación de desempeño?

Tengo que guiarme por la descripción que dice el modelo, con foco del cliente, que están a vista en tres dimensiones: prestación de servicio, manejo de expectativa, asesoría de negocio.

- ¿Consideras que el modelo debe ser adaptado a la realidad Chilena?

Creo que debemos aprenderlo para entender las diferencias de las competencias que se evalúan.

- De tu experiencia, ¿conoces otras organizaciones que tengan las desventajas de no conocer su modelo de competencias?

En realidad no conozco ninguna organización en el área de la consultoría en la que el modelo de competencias funcione adecuadamente, de pronto por su tamaño es imposible abordarlos; pero sí conozco organizaciones más pequeñas que aún mantienen un sentido más humano, con más tiempo para desarrollar a la gente, mucho más cercano a todos y eso hace una diferencia.

Anexo B: Encuesta para los colaboradores del equipo de Consulting HC.

PRESENTACIÓN

La siguiente encuesta tiene el objetivo de medir **conocimientos y percepciones** acerca de temáticas indispensables en la gestión de grandes organizaciones y que se relacionan con el **desempeño integral de las mismas**. La información que se aborda en el presente instrumento será analizada de forma estadística **con fines académicos** por tanto tiene un carácter de **confidencial y anónimo**. **Muchas gracias** por tu colaboración y por tu **sinceridad** al responder las preguntas a continuación.

I. DATOS INFORMATIVOS:

1) Cargo: (encerrar en un círculo, la opción que corresponda)

a) Consultor Senior	b) Consultor	c) Analista	d) Asistente
---------------------	--------------	-------------	--------------

2) Años en la Firma: _____

3) Ha tenido promociones de cargo dentro de la Firma?

a) Si

3.1 ¿Cuántas veces? _____

3.2 ¿Cuáles han sido los cargos? (pregunta 1) _____

3.3 ¿Cuánto tiempo ocupó cada uno de esos cargos? _____

b) No

II. MEDICIÓN DE CONCEPTOS

En el ámbito laboral, las **competencias** son un conjunto de **conocimientos, habilidades y actitudes** necesarias para el desempeño de las funciones.

4) Se habla en la Firma acerca de las competencias: (marcar una opción)

a) Nunca	b) Rara vez	c) Algunas veces	d) Frecuentemente
----------	-------------	------------------	-------------------

5) Se habla acerca de las competencias durante: (marcar todas las que considere pertinentes)

a) Reuniones con mi jefatura

b) Evaluación de desempeño

c) Capacitaciones

d) Otros (especificar) _____

El **modelo de competencias** de Chile está alineado con el modelo la Firma Global, y se enmarca en su visión: Ser modelo de Excelencia. Es clave para **orientar y generar consistencia en los procesos de negocio y gestión de personas** de la Firma, así como para gestionar el **desempeño** y el **desarrollo profesional** de todos los colaboradores.

6) Conozco el Modelo de Competencias de la Firma en Chile, y su utilidad: (marcar una opción)

a) Completamente	b) Lo suficiente	c) Poco	d) Nada
------------------	------------------	---------	---------

7) La definición de niveles de las competencias para mi cargo se planifican: (marcar una opción)

- a) Con mi jefatura
- b) De manera local (en Chile)
- c) De acuerdo al modelo de competencias (definido de manera global)
- d) Otros (especificar) _____

8) Para mi cargo actual, los niveles de competencias requeridos son los siguientes:

↓ Escribir: I (inicial), A (avanzado) o, E (experto)	↓ Escribir: I (inicial), A (avanzado) o, E (experto)
Foco en el cliente	Comunicación
Conocimiento del negocio e industria	Gestión de calidad y riesgos
Solución de Problemas	Orientación a resultados
Desarrollo de Personas	Gestión de proyectos
Gestión del cambio	Desarrollo de negocios
Autodesarrollo	Competencias especializadas
Construcción de relaciones	

III. PERCEPCIÓN DE IMPORTANCIA Y SATISFACCIÓN:

9) A continuación se listan una serie de **componentes** relacionados con las aplicaciones del modelo de competencias en la Firma. Marcar el nivel de importancia y de satisfacción en cada uno de los componentes (1 es Nada importante y 5 Muy importante); (1 es Nada Satisfactorio y 5 Muy Satisfactorio)

	ATRIBUTOS	Importancia					Satisfacción				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a	Autogestión (buscar información en torno al desarrollo profesional en la organización)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b	Participación (aportar con criterios para planteamiento de objetivos de desarrollo en las competencias requeridas)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c	Feedback de jefatura (identificación de brechas en los niveles de las competencias requeridas/esperadas)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d	Posibilidades de desarrollo (existencia de un plan de desarrollo claro y alcanzable)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e	Alineamiento del modelo con los subsistemas de recursos humanos* para la toma de decisiones	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f	Popularidad del modelo de competencias (conocimiento, utilización)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g	La difusión de la utilidad del modelo de competencias para la gestión de personas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h	Gestión de mejora de las competencias (definición de metas para cumplir los objetivos)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
i	La capacitación en temas relacionados a la aplicación del modelo de competencias	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
j	La regularidad en la aplicación de evaluaciones y revisiones del desempeño	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

* Subsistemas de recursos humanos: selección, capacitación, evaluación, promociones, desvinculaciones.

Anexo C: Resultados de la aplicación de la encuesta

I. DATOS INFORMATIVOS:

1) Cargo: (encerrar en un círculo, la opción que corresponda)

P1: Cargo	Alternat	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	TOTAL
Consultor Senior	P 1,1						1		1				1	3
Consultor	P 1,2		1					1		1		1		4
Analista	P 1,3	1		1	1						1			4
Asistente	P 1,4					1								1

2) Años en la Firma:

P2: Años en la Firma	Alternat	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Años	P2	1	2	2	0,5	3	12	2	1	4	2	3,5	5

3) Ha tenido promociones de cargo dentro de La Firma ?

P3: Promociones	Alternat	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	TOTAL
Si	P 3a		1				1			1				3
Cantidad promociones	P 3,1		1				1			1				
Cargo ant: Analista	P 3,2,1		1							1				
Cargo ant: Consultor	P 3,2,2						1							
Tiempo / Cargo	P 3,3		1				6			2				
No	P 3b	1		1	1	1		1	1		1	1	1	9

II. MEDICIÓN DE CONCEPTOS

4) Se habla en La Firma acerca de las competencias: (marcar una opción)

P4: Comunicación	Alternat	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	TOTAL
Nunca	P 4,1													0
Rara vez	P 4,2				1					1		1		3
Algunas veces	P 4,3	1	1	1		1		1	1		1			7
Frecuentemente	P 4,4						1						1	2

5) Se habla acerca de las competencias durante: (marcar todas las que considere pertinentes)

P5: Difusión	Alternat	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	TOTAL
Reuniones con mi jefatura	P 5,1	1		1		1			1		1		1	6
Evaluación de desempeño	P 5,2		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	10
Capacitaciones	P 5,3		1				1							2
Reuniones con clientes	P 5,4		1											1

6) Conozco el Modelo de Competencias de La Firma Chile, y su utilidad: (marcar una opción)

P6: Conocimiento decl.	Alternat	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	TOTAL
Completamente	P 6,1						1							1
Lo suficiente	P 6,2		1		1								1	3
Poco	P 6,3	1		1				1	1	1	1	1		7
Nada	P 6,4					1								1

7) La definición de niveles de las competencias para mi cargo se planifican: (marcar una opción)

P7: Planificación de compet.	Alternat	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	TOTAL
Con mi jefatura	P 7,1	1		1	1	1			1				1	6
De manera local (en Chile)	P 7,2		1					1				1		3
De acuerdo al modelo global	P 7,3						1			1	1			3
Otros	P 7,4													0

8) Para mi cargo actual, los niveles de competencias requeridos son los siguientes. Escribir: I (inicial), A (avanzado) o, E (experto):

P8: Niveles de competencias por cargo	Alternat	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Foco en el cliente	P 8,1	A	I	I	I	A	A	A	A	I	I	I	A
Conocimiento del negocio e industria	P 8,2	I	I	I	A	I	A	A	A	I	I	A	A
Solución de Problemas	P 8,3	A	I	A	A	E	A	A	A	I	I	A	A
Desarrollo de Personas	P 8,4	A	I	I	I	A	0	A	A	I	I	I	0
Gestión del cambio	P 8,5	I	A	I	I	I	A	A	E	I	I	I	0
Autodesarrollo	P 8,6	I	A	A	A	A	A	I	A	A	I	I	A
Construcción de relaciones	P 8,7	A	A	A	A	E	A	A	E	A	I	I	A
Comunicación	P 8,8	A	A	A	A	E	A	A	E	A	I	I	A
Gestión de calidad y riesgos	P 8,9	A	I	I	I	I	A	A	I	A	I	I	A
Orientación a resultados	P 8,10	A	A	A	E	A	A	A	A	A	I	A	A
Gestión de proyectos	P 8,11	I	A	I	I	A	0	I	A	A	I	A	A
Desarrollo de negocios	P 8,12	I	I	I	I	I	A	I	I	I	I	I	A
Competencias especializadas	P 8,13	I	I	I	I	I	A	A	A	I	I	I	0

III. PERCEPCIÓN DE IMPORTANCIA Y SATISFACCIÓN:

- 9) A continuación se listan una serie de componentes relacionados con las aplicaciones del modelo de competencias en La Firma . Marcar el nivel de importancia y de satisfacción en cada uno de los componentes (1 es Nada importante y 5 Muy importante); (1 es Nada Satisfactorio y 5 Muy Satisfactorio)

P 9,1 Importancia	Alternat	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Autogestión (buscar información en torno al desarrollo profesional en la organización)	9,1,1	5	3	4	4	3	5	5	3	3	5	5	5
Participación (aportar con criterios para planteamiento de objetivos de desarrollo en las competencias requeridas)	9,1,2	4	2	0	5	4	4	4	3	4	3	3	5
Feedback de jefatura (identificación de brechas en los niveles de las competencias requeridas/esperadas)	9,1,3	5	3	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5
Posibilidades de desarrollo (existencia de un plan de desarrollo claro y alcanzable)	9,1,4	5	4	5	5	5	3	5	5	2	5	4	5
Alineamiento del modelo con los subsistemas de recursos humanos* para la toma de decisiones	9,1,5	4	1	4	4	5	3	4	4	3	4	5	5
Popularidad del modelo de competencias (conocimiento, utilización)	9,1,6	5	2	3	5	5	4	4	3	3	4	4	5
La difusión de la utilidad del modelo de competencias para la gestión de personas	9,1,7	5	2	4	5	5	4	4	3	3	5	4	5
Gestión de mejora de las competencias (definición de metas para cumplir los objetivos)	9,1,8	5	4	4	5	4	2	4	5	3	4	4	5
La capacitación en temas relacionados a la aplicación del modelo de competencias	9,1,9	5	3	4	4	4	2	5	4	2	3	4	5
La regularidad en la aplicación de evaluaciones y revisiones del desempeño	9,1,10	5	3	3	5	5	4	5	4	3	3	4	5

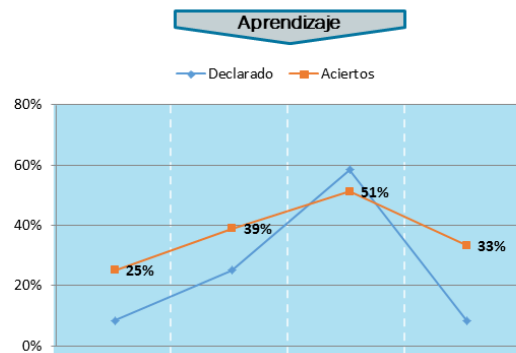
P 9,2 Satisfacción	Alternat	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Autogestión (buscar información en torno al desarrollo profesional en la organización)	9,2,1	3	4	4	4	1	5	3	3	3	4	3	4
Participación (aportar con criterios para planteamiento de objetivos de desarrollo en las competencias requeridas)	9,2,2	3	3	0	3	1	4	2	3	4	2	3	4
Feedback de jefatura (identificación de brechas en los niveles de las competencias requeridas/esperadas)	9,2,3	5	2	5	3	4	4	3	3	5	2	3	5
Posibilidades de desarrollo (existencia de un plan de desarrollo claro y alcanzable)	9,2,4	5	2	4	3	2	4	2	2	3	3	2	3
Alineamiento del modelo con los subsistemas de recursos humanos* para la toma de decisiones	9,2,5	4	1	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3
Popularidad del modelo de competencias (conocimiento, utilización)	9,2,6	2	2	2	3	1	4	2	2	3	2	2	3
La difusión de la utilidad del modelo de competencias para la gestión de personas	9,2,7	2	1	2	2	1	4	2	3	3	2	2	3
Gestión de mejora de las competencias (definición de metas para cumplir los objetivos)	9,2,8	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	4
La capacitación en temas relacionados a la aplicación del modelo de competencias	9,2,9	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3
La regularidad en la aplicación de evaluaciones y revisiones del desempeño	9,2,10	3	2	2	2	3	4	4	4	3	3	2	3

Anexo D: Presentación para grupos de discusión



DIMENSIÓN 1: CONOCIMIENTO DEL MODELO

El conocimiento del modelo de competencias es bajo. Se reconoce el concepto pero no el detalle de competencias o niveles.



Evaluación de desempeño: 10
 Reuniones con jefatura: 6
 Capacitaciones: 2
 Reuniones con clientes: 1

Conocimiento	Completamente	Lo suficiente	Poco	Nada
Declarado	1	3	7	1
Aciertos	25%	39%	51%	33%

Evaluación altas jefaturas

DIMENSIÓN 1: CONOCIMIENTO DEL MODELO

Discusión:

¿Por qué el modelo de competencias no es conocido por el área de Consulting Human Capital? (profundizar en composición del modelo, diccionario)

¿Existe conocimiento consensuado de la definición de competencias?

¿Podría tener alguna relación la antigüedad del trabajador en relación a su conocimiento del modelo de competencias?

DIMENSIÓN 2: APLICABILIDAD DEL MODELO

Opiniones coinciden en que es un buen modelo, pero se aplica poco en la práctica diaria:

“es distinto gestión de competencias a revisar las competencias el momento de la evaluación para definir objetivos”

“así tuviera menos competencias, el efecto sería el mismo al no haber difusión”

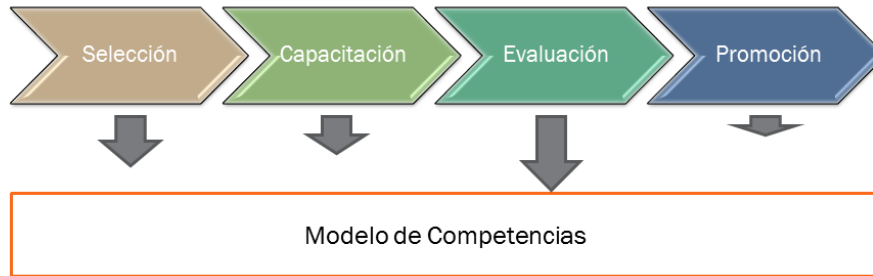
“más allá de la evaluación de desempeño que lo he visto con mi jefatura, no conozco para qué son las competencias”

Opiniones de encuestados.

- ✓ Cantidad de competencias del modelo
- ✓ Roles de la administración, las altas jefaturas, las gerencias, los evaluados
- ✓ Gestión de mejora en la aplicabilidad del modelo (no de la evaluación)
- ✓ Obligatoriedad del uso del modelo

DIMENSIÓN 3: ALINEAMIENTO SUBSISTEMAS

En general se ha identificado una percepción de bajo alineamiento:



¿Se revisan los
descriptores y
perfiles?

¿Afecta en pricing?
¿Autogestión es
suficiente?

¿Qué niveles se
evalúan y cuáles
son los roles?

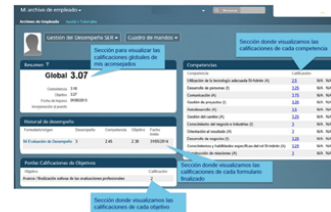
¿Cuánto pesa el
modelo?

¿De qué manera se regula el alineamiento en los subsistemas?

DIMENSIÓN 4: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Entre la percepción de importancia y satisfacción, se detectaron las siguientes brechas:

Atributo	Brecha
Gestión de mejora de las competencias (definición de metas para cumplir los objetivos)	28%
Alineamiento del modelo con los subsistemas de recursos humanos para la toma de decisiones	25%
La regularidad en la aplicación de evaluaciones y revisiones del desempeño	23%
Participación (aportar con criterios para planteamiento de objetivos en las competencias requeridas)	15%
Feedback de jefatura (identificación de brechas en los roles de las competencias requeridas/esperadas)	15%

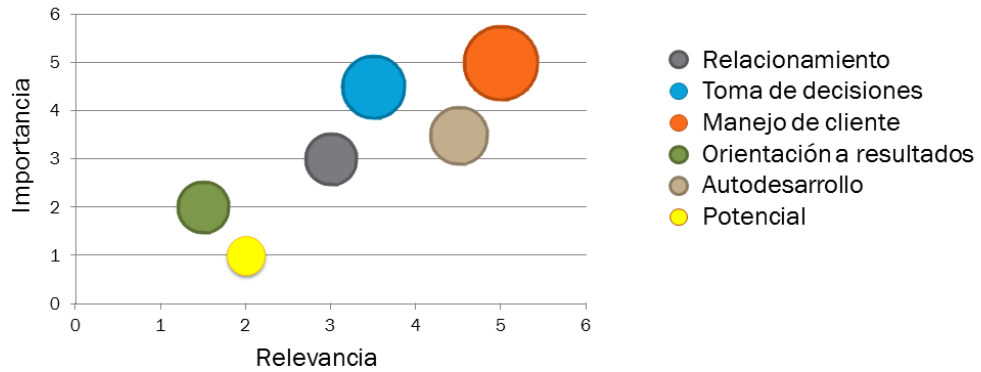


Roles	Importancia	Satisfacción	Brecha
Administración	4,1	2,7	28%
Evaluador	4,4	3,7	15%
Evaluado	3,8	3,0	15%

Cambios de plataforma de evaluación de desempeño vs. modelo de competencias
Utilización del modelo de competencias en la definición de objetivos
Criterios utilizados en la evaluación de cumplimiento de objetivos
La trazabilidad en los resultados de las evaluaciones de desempeño

DIMENSIÓN 5: VALIDEZ EN TOMA DE DECISIONES

En general se ha identificado una percepción de bajo alineamiento:



Dimensionamiento de validez