

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN DE
GESTIÓN PARA EL LINEAMIENTO ESTRATÉGICO EN
EMPRESAS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN**

**AUTORA: DANIELE RIBAS PILAU CHRISTENSEN
DIRECTORA DE TESIS: NILDA TAÑSKI**

Posadas (AR), noviembre de 2009

DANIELE RIBAS PILAU CHRISTENSEN

**Identificación de Competencias y Evaluación de Gestión para
el Lineamiento Estratégico en Empresas de Tecnología de
Información**

Tesis Doctoral Presentada a la Universidad Nacional de Misiones – UNaM
como requisito para la obtención del Título de Doctora en Administración

Posadas (AR), noviembre de 2009

**Identificación de Competencias y Evaluación de Gestión para
el Lineamiento Estratégico en Empresas de Tecnología de
Información**

DANIELE RIBAS PILAU CHRISTENSEN

Tesis Doctoral Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido
por los Doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación 23 / 04 / 2010

10 (diez)

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr. [Firma] Institución UNJCI
Prof. Dra. [Firma] Institución UNJCI
Prof. Dr. [Firma] Institución VNAM

Posadas (AR), noviembre 2009

“El principal procesador aun es aquel que se encuentra en nuestra cabeza”

AGRADECIMIENTOS

El doctorado, por definición, es una tarea solitaria. Cursar el programa, incluso trabajando normalmente, teniendo que responder por las responsabilidades normales del día a día de cualquier administrador/empresario, es una tarea casi imposible, inclusive si no existiesen personas que me apoyen en este camino de abdicación, aprendizaje y maduración.

No podría colocarlos en un ranking, o inclusive atribuirles notas y pesos (que vicio de la administradora!!), pero deseo citarlos para expresar mi sincero agradecimiento:

A la UNAM, Universidad que de brazos abiertos me acogió, representada por la Dra. Nilda Tañski. Dra. Nilda, desde el principio creyó en mí y aceptó ser mi directora de tesis. Esta tarea, sin duda alguna, no habría sido posible sin su valioso “sí”. En ese momento se abrieron las puertas del conocimiento ante mí. Gracias!! Sus intervenciones fueron fundamentales y me indicaron el camino.

Graciela: interés genuino en ayudar, siempre acompañado por una sonrisa tierna y amiga. Gracias a ti también!!!

Incansable profesor Mauro Kreuz! No se cómo habría comenzado y continuado si no fuese por su preciosa ayuda. Sé que posee innumerables compromisos, con certeza mucho más importantes que el de ayudarme, pero su solidaridad tocó mi corazón. Independientemente de lo que pueda decir, es poco para expresar mi sincero agradecimiento y deuda.

Profesor Mauro Marchetti. Usted fue decisivo para develar la estadística y sus implicaciones.

Janete, gracias a ti logré dedicarme a mis estudios y al trabajo con tranquilidad.

Las colegas de Inovar Santo Ángel: Milena, Juliana, Leila, y más recientemente, Joice. Mi más sincero agradecimiento por tranquilizarme al conducir la empresa de manera adecuada durante los periodos de ausencia!

A los colegas del programa del doctorado de la UNAM: nuestra convivencia fue breve, pero enriquecedora. Los llevaré en el corazón y en el recuerdo, deseando felicidad y éxito a todos.

A Ricardo Simm Costa, por la ayuda inmediata en la operación “relámpago” del Sphinx.

A los clientes de Inovar: mi agradecimiento por la comprensión en relación a los momentos en que necesitaba ausentarme de trabajo diario.

A las empresas y a sus colaboradores al confiar en mi y en los objetivos de la investigación y aceptaran formar parte de este estudio y que tanto me enseñaron el arte de emprender. A sus directores y gerentes, sepan que comparto con ustedes el mismo sueño: de transformar la matriz productiva de nuestra región con una industria limpia y del conocimiento acerca de la industria de TI. Que merecidamente cosechen los mejores frutos!

A los amigos de la banda (hasta hoy sin nombre!) lone, Russi, Tati, Guta, Theniza y Kita: a partir de ahora ...”everyday is like Sunday”. Ahora voy a molestar a mis vecinos también! Mi cariño para ustedes!

A mi suegra, Teresa Christensen, por la ayuda en los trabajos y por la comprensión en relación a mi ausencia.

A la prima, colega administradora, compañera de congresos y amiga, Tônia: tu ayuda fue fundamental. Muchas veces pensé en las dificultades que enfrentaste y como las venciste. Eso siempre me motivó. El insight decisivo sucedió al leer tu tesis! Fue el mejor regalo que podría haber recibido de ti.

Papá, tu ejemplo de nunca quejarse de las cosas siempre admiré. Confieso que no siempre lo seguí, pero me sirvió de incentivo para seguir adelante. Estaré eternamente agradecida por tu apoyo en el momento de mayor dificultad en julio de este año.

Mamá, cuántas plegarias? Sus palabras de incentivo y confianza hacían que me comprometiera aun más! Papá y Mamá, que siempre sea motivo de orgullo para ustedes mi manera de pensar, actuar y sentir las cosas.

Flavio, mi amado marido...todos los días agradezco a Él por haberte colocado en mi vida y dejado que permanecieras a mi lado! Gracias por incentivar me y desafiarme. Pero principalmente, gracias por creer en mí y comprender los innumerables momentos de ausencia y cansancio durante ese periodo. Du...ahora es nuestro momento! Te amo.

Finalmente a aquel que lo decide todo: Dios

Mis queridos: vamos de vacaciones! Hoy es mi "día de gente"!

INDICE

INTRODUCCIÓN	20
Objetivo general	22
Objetivos específicos	22
La formulación del Problema e Hipótesis	23
Relevancia de la investigación	26
Metodología	36
Universo y muestra	39
Selección de los Sujetos	40
Recolección y análisis de datos	41
Medición de las variables de la investigación	41
Fuentes	48
CAPITULO 1 – MARCO TEÓRICO	49
1.1 ANTECEDENTES.....	49
1.2 LA ESTRATEGIA	58
1.2.1 Intención estratégica	63
1.2.2 La Misión	68
1.2.3 La Visión	69
1.2.4 Los Valores	70
1.3 LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS	72
1.4 LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	78
1.4.1 Las Competencias Organizacionales	79
1.4.2 Las Competencias Individuales	85
1.4.3 Entrega y Complejidad, Responsabilidad e Iniciativa	100
1.4.4 Gestión por Competencias y lineamiento estratégico	113
1.5 LA “GENERACIÓN Y”	118
1.6 LAS 150 MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR – REVISTA EXAME	123
1.7 PRACTICAS DE GESTIÓN CON BASE EN COMPETENCIAS	127
1.7.1 Selección por Competencias	129
1.7.2 Competencias comportamentales individuales en línea con estrategias empresariales en la selección de personas – la práctica de Leme	141
1.7.2.1 Investigación de los valores	149
1.7.2.2 Investigación de los resultados	149
1.7.2.3 Investigación de las complejidades/responsabilidades	150
1.7.3 Desarrollo de Competencias Comportamentales Individuales – Leme y Dutra	151
1.8 CRITICAS Y DIFICULTADES DE LA LÓGICA COMPETENCIA	168
CAPITULO 2 – DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	172
2.1 DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	178
2.1.1 Descripción de las empresas	195
2.1.1.1 Empresa: Host	195

2.1.1.1.1 Resultados obtenidos	202
2.1.1.2 Empresa: Hard.....	215
2.1.1.2.1 Resultados obtenidos	217
2.1.1.3 Empresa: Sun	228
2.1.1.3.1 Resultados Obtenidos	233
2.1.1.4 Empresa: Site	244
2.1.1.4.1 Resultados obtenidos	245
2.2 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	254
2.3 LAS EMPRESAS ANALIZADAS Vs. MODELOS DE DUTRA Y LEME	257
2.4 LA VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS REFERENTES A LAS COMPETENCIAS INDIVIDUALES	260
2.4.1 La metodología empleada	260
2.5 DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS CON ENFOQUE EN COMPETENCIAS	283
2.5.1 Análisis de la matriz de competencias individuales necesarias para las empresas	284
2.5.2 Propuesta de modelo de proceso de Selección de Personas	285
2.5.3 Análisis de las mayores y más frecuentes dificultades enfrentadas por las empresas	286
2.5.4 Priorización de las variables que serán utilizadas en la construcción del modelo de Evaluación de Gestión de Personal tomando en cuenta las dificultades (D)	301
2.5.5 Análisis de los datos referentes al perfil de la Generación Y	303
2.5.6 Análisis de los criterios de evaluación de la investigación “Las 150 mejores empresas para trabajar” de la Revista Exame	304
2.5.7 Priorización de las variables para la construcción del modelo de Evaluación de Gestión de Personas tomando en consideración las características de la Generación Y como también los criterios evaluados en la investigación de la Revista Exame	305
2.5.8 Propuesta de Modelo de Evaluación de Gestión de Personas con Enfoque en Competencias	308
2.6 ESQUEMA PARA LA VISUALIZACIÓN DE LOS PASOS SEGUIDOS HASTA LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN PROPUESTO	319
CONCLUSIONES.....	321
BIBLIOGRAFÍA	331
ANEXO n°1 - Instrumento de Investigación 01	341
ANEXO n°2 - Resumen para Entrevistas	346
ANEXO n°3 - Instrumento de Investigación 02	347
ANEXO n°4 - Cronología de las Entrevistas	349
ANEXO n°5 - Tiempo de las Entrevistas	350
ANEXO N°6 – Modelo de Formulario de Investigación para la Evaluación de la Gestión	351
Cronograma de Ejecución	353

INDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Operatividad de las variables de la investigación	42
Cuadro N°2: Escuelas de Pensamiento sobre la Formulación de la Estrategia	58
Cuadro N°3: Disciplinas de Valor y sus Desdoblamientos	64
Cuadro N°4: Ejemplos de Misión	69
Cuadro N°5: Ejemplos de Visión	70
Cuadro N°6: Ejemplos de Valores Corporativos	71
Cuadro N°7: Contribución de autores para el estudio de la Administración de los recursos Humanos	73
Cuadro N°8: Evolución de la función de los Recursos Humanos en Brasil ..	76
Cuadro N°9: Competencias Organizacionales clasificadas de acuerdo a diferentes autores	82
Cuadro N°10: Calificación Vs. Competencias	87
Cuadro N°11: Competency Competence	88
Cuadro N°12: Definiciones de Competencia	90
Cuadro N°13: Definiciones de Competencias	96
Cuadro N°14: Nivel de complejidad	108
Cuadro N°15: Ejemplo de nivel	108
Cuadro N°16: Definición de las Competencias por Etapa – entregas exigidas de las personas en cada etapa de la carrera en función de la estrategia y de las competencias organizacionales	116
Cuadro N°17: Diferentes abordajes para la captación de las personas	131
Cuadro N°18: Competencias adoptadas según el Modelo de Gramigna ...	133
Cuadro N°19: Comparativo de las competencias comportamentales individuales más importantes de acuerdo con diversos autores	135
Cuadro N°20: Competencias y sus respectivos indicadores	137
Cuadro N°21: Secuencia hasta la definición de las competencias comportamentales individuales	142
Cuadro N°22: Identificación de los indicadores más importantes	143
Cuadro N°23: Cálculo del peso de cada indicador	143
Cuadro N°24: Cálculo del Nivel de Competencia de la Función (NCF)	144
Cuadro N°25: Informe de la descripción de la función	145
Cuadro N°26: Registro de indicadores de competencias	146
Cuadro N°27: Ejemplo de escala simple para el cálculo de las competencias comportamentales luego de la entrevista	147
Cuadro N°28: Ejemplo de escala ponderada para el cálculo de las competencias comportamentales luego de la entrevista	147
Cuadro N°29: Presentación de los resultados de la entrevista con un enfoque en las competencias para la toma de decisiones	151

Cuadro N°30: Descripción de las competencias para la trayectoria comercial	156
Cuadro N°31: Evaluación de las competencias	161
Cuadro N°32: Desempeño desde la perspectiva Comportamental	162
Cuadro N°33: Coeficiente de Desempeño del Colaborador	165
Cuadro N°34: Coeficiente de Desempeño del colaborador por peso – nivel general	166
Cuadro N°35: Coeficiente de desempeño del colaborador por peso – nivel técnico/operativo	166
Cuadro N°36: Coeficiente de Desempeño del colaborador con un factor de reducción	166
Cuadro N°37: Coeficiente de desempeño del colaborador con un factor de reducción en la perspectiva	167
Cuadro N°38: Coeficiente de Desempeño del colaborador con un factor de reducción del total	167
Cuadro N°39: Competencias individuales necesarias en la actualidad – Todas las empresas (57 participantes)	192
Cuadro N°40: Competencias individuales necesarias en el futuro – Todas las empresas (57 participantes)	193
Cuadro N°41: Empresa Host – Nivel estratégico – Competencias necesarias en la actualidad	206
Cuadro N°42: Empresa Host – Nivel táctico – Competencias necesarias en la actualidad	207
Cuadro N°43: Empresa Host – Nivel OPERATIVO – Competencias necesarias en la actualidad	208
Cuadro N°44: Empresa Host – Todos los niveles – Competencias necesarias en la actualidad	209
Cuadro N°45: Empresa Host – Nivel estratégico – Competencias necesarias en el futuro	210
Cuadro N°46: Empresa Host – Nivel táctico – Competencias necesarias en el futuro	211
Cuadro N°47: Empresa Host – Nivel operativo – Competencias necesarias en el futuro	212
Cuadro N°48: Empresa Host – Todos los niveles – Competencias necesarias en el futuro	213
Cuadro N°49: Lineamientos (dado por la moda) entre los Niveles Jerárquicos – Empresa Host – necesarias en la actualidad	213
Cuadro N°50: Lineamientos (dado por la moda) entre los Niveles Jerárquicos – Empresa Host – necesarias en la actualidad	214
Cuadro N°51: Empresa Hard – Nivel estratégico – Competencias necesarias en la actualidad	219
Cuadro N°52: Empresa Hard – Nivel táctico – Competencias necesarias en la actualidad	220
Cuadro N°53: Empresa Hard – Nivel operativo – Competencias necesarias en la actualidad	221
Cuadro N°54: Empresa Hard – Todos los niveles – Competencias necesarias en la actualidad	222

Cuadro N°55: Empresa Hard – Nivel estratégico – Competencias necesarias en el futuro	223
Cuadro N°56: Empresa Hard – Nivel táctico – Competencias necesarias en el futuro	224
Cuadro N°57: Empresa Hard – Nivel operativo – Competencias necesarias en el futuro	225
Cuadro N°58: Empresa Hard – Todos los niveles – Competencias necesarias en el futuro	226
Cuadro N°59: Lineamientos (dado por la moda) entre los Niveles Jerárquicos – Empresa Hard – necesarias en la actualidad	226
Cuadro N°60: Lineamientos (dado por la moda) entre los Niveles Jerárquicos – Empresa Hard – necesarias en el futuro	227
Cuadro N°61: Empresa Sun – Nivel estratégico – Competencias necesarias en la actualidad	235
Cuadro N°62: Empresa Sun – Nivel táctico – Competencias necesarias en la actualidad	236
Cuadro N°63: Empresa Sun – Nivel operativo – Competencias necesarias en la actualidad	237
Cuadro N°64: Empresa Sun – Todos los niveles – Competencias necesarias en la actualidad	238
Cuadro N°65: Empresa Sun – Nivel estratégico – Competencias necesarias en el futuro	239
Cuadro N°66: Empresa Sun – Nivel táctico – Competencias necesarias en el futuro	240
Cuadro N°67: Empresa Sun – Nivel operativo – Competencias necesarias en el futuro	241
Cuadro N°68: Empresa Sun – Todos los niveles – Competencias necesarias en el futuro	242
Cuadro N°69: Lineamientos (dado por la moda) entre los Niveles Jerárquicos – Empresa Sun – necesarias en la actualidad	242
Cuadro N°70: Lineamientos (dado por la moda) entre los Niveles Jerárquicos – Empresa Sun – necesarias en el futuro	243
Cuadro N°71: Empresa Site – Nivel estratégico – Competencias necesarias en la actualidad	247
Cuadro N°72: Empresa Site – Nivel operativo – Competencias necesarias en la actualidad	248
Cuadro N°73: Empresa Site – Todos los niveles – Competencias necesarias en la actualidad	249
Cuadro N°74: Empresa Site – Nivel estratégico – Competencias necesarias en el futuro	250
Cuadro N°75: Empresa Site – Nivel operativo – Competencias necesarias en el futuro	251
Cuadro N°76: Empresa Site – Todos los Niveles – Competencias necesarias en el futuro	252
Cuadro N°77: Lineamientos (dado por la moda) entre los Niveles Jerárquicos – Empresa Site – necesarias en la actualidad	252
Cuadro N°78: Lineamientos (dado por la moda) entre los Niveles Jerárquicos – Empresa Site – necesarias en el futuro	253

Cuadro N°79: Comparativo de los resultados entre empresas	255
Cuadro N°80: Comparativo entre empresas en relación a la utilización de los Modelos de Dutra y Leme	257
Cuadro N°81: Validación de las competencias individuales necesarias en la actualidad	262
Cuadro N°82: Validación de las competencias individuales necesarias en el futuro	270
Cuadro N°83: Competencias individuales importantes actualmente para las empresas de TI de la Región Noroeste de RS	279
Cuadro N°84: Competencias individuales importantes en el futuro para las empresas de TI de la Región Noroeste de RS	280
Cuadro N°85: Competencias individuales importantes actualmente y en el futuro para las empresas	284
Cuadro N°86: Evaluación de las Dificultades (D)	302
Cuadro N°87: Priorización de las Dificultades (D)	302
Cuadro N°88: Evaluación de las características de la Generación Y (Y) y de los criterios de la Revista Exame (E)	306
Cuadro N°89: Priorización de las características de la Generación Y (Y) y de los criterios de la Revista Exame (E)	307
Cuadro N°90: Priorización de las Características que servirán al Modelo de Evaluación de Gestión	307
Cuadro N°91: Modelo de Evaluación de Gestión Propuesto	311

INDICE DE FIGURAS

Figura N°01: Recursos de la competencia y desdoblamiento	97
Figura N°02: La movilidad profesional	99
Figura N°03: Conceptos sobre competencia	102
Figura N°04: Dimensiones de la complejidad	105
Figura N°05: Configuraciones organizacionales de la noción de competencia	115
Figura N°06: Ampliación del concepto de competencia, de acuerdo con Leme	149
Figura N°07: Pasos seguidos en la construcción del Modelo de Gestión ..	319

INDICE DE GRAFICOS

Grafico N°01: Matriz de espacio ocupacional de Leme – impacto Vs. dificultad	104
Gráfico N°02: Ejemplo de posicionamiento en la matriz de direccionamiento	109
Gráfico N°03: Matriz de Direccionamiento de varios profesionales, de diversos ejes	110
Gráfico N°04: Felicidad atrae al dinero – Rentabilidad media sobre el patrimonio	124
Gráfico N°05: Lo que valoran los funcionarios de acuerdo con la franja etárea	126
Gráfico N°06: Validación de las competencias – representación gráfica ...	145
Gráfico N°07: Presentación de los resultados de las competencias comportamentales para la toma de decisiones	148
Gráfico N°08: Matriz de Direccionamiento para el desarrollo y movimiento	158
Gráfico N°09: Visualización del gap (NFC Vs. NCCf)	162
Gráfico N°10: Empresa	180
Gráfico N°11: Sector	181
Gráfico N°12: Nivel jerárquico	181
Gráfico N°13: Edad	182
Gráfico N°14: Antigüedad en la empresa	183
Gráfico N°15: Escolaridad	183
Gráfico N°16: Formación/área – graduación	184
Gráfico N°17: Formación/área – técnico	185
Gráfico N°18: Formación/área – postgraduación	185
Gráfico N°19: Entrenamientos anuales	186
Gráfico N°20: Resultados de los entrenamientos	186
Gráfico N°21: Medición de los resultados del entrenamiento	187
Gráfico N°22: Resultados del entrenamiento	188
Gráfico N°23: Criterios para la participación en los entrenamientos	188
Gráfico N°24: Criterios para la selección de las personas	189
Gráfico N°25: Misión, Visión y Valores	190
Gráfico N°26: Ética e integridad	262
Gráfico N°27: Compromiso	263
Gráfico N°28: Capacidad de aprendizaje	263
Gráfico N°29: Capacidad de actuación en equipo	264
Gráfico N°30: Claridad y objetividad de comunicación	264
Gráfico N°31: Buenas relaciones interpersonales	265
Gráfico N°32: Planeamiento	265

Gráfico N°33: Capacidad/conocimiento técnico	266
Gráfico N°34: Capacidad de oír	266
Gráfico N°35: Proactividad e iniciativa	267
Gráfico N°36: Organización	267
Gráfico N°37: Motivación personal	268
Gráfico N°38: Capacidad de administrar conflictos y problemas	268
Gráfico N°39: Creatividad e innovación	269
Gráfico N°40: Capacidad de trabajar bajo presión	269
Gráfico N°41: Ética e integridad	271
Gráfico N°42: Compromiso	271
Gráfico N°43: Visión a largo plazo	272
Gráfico N°44: Planeamiento	272
Gráfico N°45: Pensamiento estratégico	273
Gráfico N°46: Capacidad de actuar en equipo	273
Gráfico N°47: Creatividad/innovación	274
Gráfico N°48: Claridad/objetividad en la comunicación	274
Gráfico N°49: Capacidad/conocimiento técnico	275
Gráfico N°50: Motivación personal	275
Gráfico N°51: Capacidad de negociación	276
Gráfico N°52: Organización	276
Gráfico N°53: Rapidez en la toma de decisiones	277
Gráfico N°54: Proactividad/iniciativa	278
Gráfico N°55: Liderazgo	278
Gráfico N°56: Validación de los resultados – competencias necesarias en la actualidad	280
Gráfico N°57: Validación de los resultados – competencias necesarias en el futuro	281

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

5S: metodología de origen japonesa para la calidad

A: Alineación

AD: Aprendizaje y Desarrollo

ADSL: Assymmetric Digital Subscriber Line o "Línea Digital Asimétrica para el Suscriptor". Tecnología que permite la transferencia digital de datos en alta velocidad por medio de líneas telefónicas comunes

ANPAD: Asociación Nacional de postgraduación e Investigación en Administración

Appliances: equipamiento o programa con una función específica

Baby-bombers: nacidos entre 1945 y 1961

Blog: diario online en un sitio, en el cual es posible publicar historias, ideas o imágenes

C: Comunicación

C1: Claridad/objetividad en la comunicación

C2: Compromiso

C3: Creatividad / innovación

C4: Capacidad para actuar en equipo

C5: Ética/integridad

C6: Motivación personal

C7: Organización

C8: Planeamiento

C9: Proactividad/iniciativa

CA: Contribución para la alineación entre empresas, estrategias y personas

CDC: Contribución para el desarrollo de las competencias organizacionales e individuales comportamentales

CDC: Coeficiente de Desempeño del Colaborador

CEO: Chief Executive Officer (Director Ejecutivo)

Chat: conversa vía Internet, en tiempo real

CIO: Chief Information Officer o Jefe de Tecnología

COREDE: Conselho Regional de Desenvolvimento

CPD: Centro de Procesamiento de Datos

CRM: Customer Relationship Management, o Gestión de las Relaciones con el Cliente

D: dificultades

Data Center: reposición para el almacenamiento, gestión y difusión de datos e información organizada en torno a una área particular o cuerpo de conocimiento. Término muchas veces usado para describir el mecanismo

central de procesamiento de datos y / o grupo de personas que realizan la gestión del procesamiento de datos y redes.

E: Criterios de la Revista Exame

ERP: Enterprise Resource Planning o Sistemas Integrados de Gestión Empresarial, en Brasil

ESPM: Escuela Superior de Publicidad y Marketing

FEA/USP: Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de São Paulo

Feedback: retorno

FGV: Fundación Getúlio Vargas

FIA: Fundación Instituto de Administración

FNQ: Fundación Nacional de la Calidad

Gap: laguna, diferencia entre lo ideal y lo real

Generación X: nacidos entre 1962 y 1977

Generación Y: jóvenes entre 16 y 30 años

GP: Gestión de Personal

GPC: Gestión de Personal por Competencias

Ibope: Instituto Brasileño de Opinión Pública y Estadística

IBOPE/NetRatings: programa de libre adhesión en la Internet que monitorea su utilización por parte de los usuarios de Internet

IDC: International Data Corporation

IF: Necesidad de inversión financiera

Ipod: una serie de players de audio digital proyectados y vendidos por Apple Computer

IPTEC: Polo Tecnológico del Noroeste Gaúcho

IT: Necesidad de inversión de tiempo de las personas

L: Liderazgo

Matriz GUT: técnica de toma de decisiones y resolución de problemas

MPS.BR: programa para la Mejora de Procesos del Software Brasileño

NCCf: Nivel de Competencia del Colaborador en relación a la Función

NCCo: Nivel de Competencia del Colaborador en relación a la Organización

NCE: Nivel de Competencia del Entrevistado

NCF: Nivel de Competencia de la Función

PGQP: Programa Gaúcho de Calidad de Productividad

PI: Peso del Indicador

PI: Poder de Influencia

PIB: Producto Interno Bruto

Podcast: archivo de audio transmitido vía Internet

PUC-RS: Pontificia Universidad Católica de Río Grande do Sul

Q.I.: Cociente de Inteligencia

RAC: Revista de Administración Contemporánea

RAD: Rapid Application Development; modelo de proceso de desarrollo de software

RAUSP: Revista de Administración de la Universidad de São Paulo

RH: Recursos Humanos

RS: Río Grande do Sul

R&S: Reclutamiento y Selección

Savoir-faire: expertise, saber como actuar

SEBRAE: Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas
SENAC: Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial
SENAI: Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial
SEPRORGS: Sindicato de Empresas de Informática de Río Grande de Sul
Sintegra: Sistema Integrado de Información sobre Operaciones Interestatales con Mercaderías y Servicios
Sphinx Brasil: software estadístico de apoyo a la toma de decisiones
TecnoPUC: Parque Científico y Tecnológico de la Pontificia Universidad Católica de Río Grande do Sul
TELEBRÁS: empresa holding de un sistema empresarial de telecomunicaciones brasileño que fue privatizado en 29 de julio de 1998
TI: Tecnología de la Información
Torpedo: mensaje de texto transmitida vía teléfono celular
Turnover: rotación de Personas (entradas y salidas) en un determinado tiempo en una organización
T&D: entrenamiento y Desarrollo
UCS: Universidad de Caxias do Sul
UFRGS: Universidad Federal de Río Grande do Sul.
UFRJ: Universidad Federal de Río de Janeiro
UnB: Universidad de Brasilia
UNICAMP: Universidad Estadual de Campinas
USP: Universidad de São Paulo
Vox Populi: empresa brasileña especializada en investigación de opinión
WEB: World-Wide Web, o www. Sistema de información organizado de manera a englobar todos los otros sistemas de información disponibles en la Internet
Workshop: encuentro de personas interesadas en un mismo tema y que se reúnen para discutir y trabajar un asunto
Y: Generación Y

INTRODUCCIÓN

La industria de Tecnología de Información es, en el mundo entero, una de las más recientes, que más se desarrolla, que menos contaminan y que más necesidad de personas que detentan conocimientos poseen, dando cuenta de la complejidad creciente de las comunidades y organizaciones modernas.

En la región Noroeste de Río Grande do Sul este sector de la economía también posee sus representantes, empresas de pequeño y mediano tamaño, que necesitan no solamente atraer, sino desarrollar y retener profesionales para poder competir en los segmentos de este mercado tan competitivo que tiene como players a grandes corporaciones como Microsoft, Google, Yahoo, entre otros.

Por ser una región esencialmente agrícola y de prestación de servicios, compuesta principalmente por pequeñas empresas, ésta no se caracteriza por inversiones en una gestión más profesionalizada de las personas. Y esto, en el sector de TI es indispensable, dado que las empresas instaladas en la región no compiten con las locales, sino con otras empresas de todo el mundo que poseen una gestión de personal como punto estratégico. Y para competir con ellas se necesita un modelo de gestión adaptado a las características del sector, pero sin perder el enfoque en las particularidades y necesidades de las empresas locales.

Para esto se propone esta Tesis de Doctorado, que fue dividida en 02 capítulos:

Capítulo 01: se realiza una revisión de los antecedentes acerca del tema de las competencias en Brasil, desde el 2000 hasta el 2008, revisando todas las publicaciones de las más conceptuadas referencias en el área del país. A continuación, una revisión bibliográfica acerca de la estrategia y su formulación. Luego, se trató la gestión de las personas propiamente dicha, con un enfoque especial en la Gestión por Competencias, sus implicaciones y desdoblamientos para buscar el lineamiento estratégico. A continuación, se abordaron las características de la nueva generación de profesionales actuantes en esta nueva economía, así como las prácticas de gestión valoradas por las personas que actúan en el mercado en general, especialmente en las “Mejores Empresas para Trabajar” en Brasil, volviendo luego a las prácticas de Gestión con base en las competencias, enfocando hacia la selección y desarrollo de las personas y las competencias. Por último, se abordaron las críticas y dificultades de la lógica competencia.

Capítulo 02: en esta parte se presenta el desarrollo de la investigación, donde se procedió a la descripción de las empresas participantes y el análisis y discusión de los resultados encontrados en cada una de ellas y en general. También en este capítulo se compararon los resultados encontrados con las prácticas de los modelos vigentes en el mercado, seguido por la propuesta de modelo de gestión específico para las empresas de este sector. Este modelo abordó especialmente las competencias necesarias para las empresas en la selección de las personas y también en el desarrollo de las mismas, tomando en cuenta los aspectos del sector con vistas a la adopción de un modelo de gestión de personal práctico, estratégico, integrado a la gestión diaria de las empresas, mensurable, respetando sus características, dificultades y necesidades, ayudando de esta manera al desarrollo de estas empresas.

Objetivo General

Esta tesis posee como objetivo estudiar el tema “Competencias Comportamentales” bajo la perspectiva del lineamiento estratégico en empresas de Tecnología de Información (TI) en la región Noroeste del estado de Río Grande do Sul (Brasil), buscando presentar un modelo de evaluación de gestión que priorice el lineamiento entre las personas y las estrategias (especialmente Selección, Entrenamiento y Desarrollo), adaptándolo a la realidad y necesidades de estas empresas, respetando sus particularidades y las del sector, buscando de esta manera contribuir a su desarrollo.

Objetivos Específicos

Son tres objetivos específicos que guían el presente estudio.

El primero, como base para los demás, es conocer y analizar los esfuerzos realizados para apoyar al desarrollo de nuevas competencias comportamentales individuales, identificando la presencia de prácticas que puedan contribuir al lineamiento de estas con las estrategias empresariales.

Luego, el segundo objetivo, es identificar qué competencias son importantes que detengan actualmente y en el futuro las personas para ayudar a estas empresas en el logro de sus objetivos.

En posesión de esta información, el tercer objetivo se vuelve posible, que es presentar un modelo evaluación de gestión específico para las empresas de Tecnología de Información de la región Noroeste de RS (Brasil) que contribuya con el lineamiento entre las personas y la organización, adaptado a la realidad encontrada y respetando las particularidades de las empresas y del sector, contribuyendo de esta manera con su desarrollo.

Formulación del Problema e Hipótesis

El desafío del crecimiento de las empresas es simple, aunque no fácil: garantizar que las personas dirijan sus acciones hacia la consecución de los objetivos determinados en el Planeamiento Estratégico.

Si los objetivos son alcanzados a través de acciones continuas y coherentes entre las personas, y es en cada acción donde se construye las bases de una estrategia exitosa, el desafío reside en crear un lineamiento de estas acciones sin dejar, no obstante, de ver a las personas como únicas dentro de un contexto empresarial. Las personas poseen sueños, voluntad, potencial, limitaciones y valores diferentes, y por eso actúan (o reaccionan) de diversas maneras, provocando resultados igualmente diversos.

En la actual Sociedad del Conocimiento, el trabajo alcanzó una complejidad nunca antes vista y depende fuertemente de la capacidad del trabajador en responder eficazmente a problemas cada vez más variados, frecuentes e inciertos en su día a día. Problemas que antes eran resueltos con la aplicación de conocimientos técnicos formales, actualmente demandan interacción, relaciones, comunicación... aspectos subjetivos que componen lo que hoy se llaman "competencias". Debido a esto, los controles y la descripción de cargos no son más suficientes. Al gestor le cabe captar, liderar, desarrollar y retener trabajadores autónomos, con

discernimiento y capacidad para auto administrarse y reaccionar de manera positiva en relación a los nuevos desafíos que impone el mercado.

Recorriendo la literatura y observando la dinámica de los mercados, se percibe la tendencia hacia la utilización de la Gestión por Competencias en algunas de las mayores empresas del mundo a fin de dar sustento a su estrategia competitiva. Y los estudios en esta área de la Administración (relacionados al tema de Competencias) se restringen a estas grandes corporaciones o, en el caso de los estudios en RS, estos se concentran en empresas del área metropolitana de Porto Alegre, donde estas prácticas y sus resultados ya fueron difundidos.

Hasta el momento no se tiene conocimiento de estudios publicados sobre la temática “Competencias Comportamentales” en empresas de TI en el interior de RS.

¿Se utiliza también la Gestión por Competencias en estas empresas? ¿En qué nivel de desarrollo se encuentran? ¿Qué prácticas la apoyan? ¿Son congruentes las competencias comportamentales y las estrategias? ¿Qué competencias comportamentales construyeron las empresas de hoy y cuáles serán las necesidades futuras desde el punto de vista de estas empresas? ¿Qué se está haciendo para alinear las competencias organizacionales e individuales con las estrategias?

La presente tesis, por los motivos antes presentados, parte de la hipótesis de que si estas empresas fuesen eficaces al alinear las acciones de las personas a sus estrategias, tenderán a lograr más fácilmente sus objetivos. No obstante, la falta de conocimiento acerca de la realidad de estas empresas constituye un problema, dado que esto impide que las mismas usen un modelo adecuado a sus necesidades para usufructuar estos beneficios.

Los límites del problema de la investigación se componen de 2 (dos) fases:

1 – Definición de las variables de la investigación, que en este caso fueron:

- a. descripción/conocimiento de las empresas;
- b. Gestión por Competencias Organizacionales;
- c. Competencias Comportamentales Individuales;
- d. Prácticas de gestión de las personas enfocadas en las Competencias;
- e. Desarrollo de nuevas competencias comportamentales individuales.

2 – Elección de las preguntas de interés para la investigación – el centro del estudio se localizó en las prácticas de gestión de las personas en lo que respecta a la búsqueda de un lineamiento de las competencias organizacionales e individuales entre si y en relación a la estrategia empresarial de las organizaciones estudiadas.

Las preguntas que buscaron captar esta realidad fueron netamente prácticas:

- ¿Qué criterios y prácticas son utilizados por las empresas para seleccionar a los profesionales?
- ¿Qué competencias comportamentales se buscan en las personas y cómo son definidas, identificadas y evaluadas?

- ¿Qué esfuerzos son realizados en lo que se refiere a las competencias comportamentales, que apoyen a las estrategias de largo plazo de las organizaciones?

Observando, por un lado, las metodologías de la Gestión por Competencias que actualmente son empleadas en las empresas en general, y por otro, la realidad y necesidades de las empresas de TI del interior de RS, ¿qué prácticas de selección y desarrollo/evaluación de gestión serían adecuadas para sustentar sus objetivos estratégicos a largo plazo?

Relevancia de la Investigación

¿Por qué la Gestión por Competencias?

Hamel & Prahalad¹ afirman que en el futuro la competencia no será de productos versus productos, o negocios versus negocios, sino entre empresas. En líneas generales, afirman que para mantenerse frente a la competencia, es necesario que las organizaciones comprendan que es necesario crear un proceso para develar y percibir las oportunidades futuras y que debe desarrollarse la habilidad de organizar la empresa de arriba hacia abajo.

Wood y Picarelli², autores brasileños, también han contribuido en el análisis de estas tendencias mundiales y algunas de ellas ya fueron confirmadas, como el aumento de la intangibilidad de los objetos de intercambio comercial (servicios), el exceso de información transmitida a las

¹ HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Pg. 26

² WOOD JR, Thomaz. PICARELLI FILHO, Vicente (coordenadores). Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências: Preparando a Organização para a Era das Empresas de Conhecimento Intensivo. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004. Pg. 24

personas diariamente, y el aumento de la complejidad y turbulencia, inhibiendo la posibilidad de reflexión y la visión del todo. Esto en el ámbito mundial, pues con la globalización, lo que sucede en un lugar es probable que suceda en muchos.

Para Wood y Picarelli³, existen tres tipos de empresas actualmente: las que aun no saben qué hacer para reaccionar y, debido a esto, desperdician recursos con decisiones y programas inadecuados; las que poseen una visión estratégica clara, pero que no logran involucrar a las personas para concretarlas; y las que poseen una estrategia claramente definida, son coherentes en sus esfuerzos y logran realizarla.

La determinación y la realización de la estrategia correcta hacen que compañías logren salir de las sombras de otras y mantengan una clara ventaja competitiva sobre ellas. Con esto, se desarrollan, conquistan mercados, generan nuevos y calificados puestos de trabajo e impulsan a la economía local.

Todas estas acciones, a pesar de la tecnología actualmente disponible, son evaluadas, decididas e implementadas por seres humanos, sujetos que ejercen y también sufren la presión de los nuevos tiempos. Estos, por lo tanto, son factores críticos e indispensables para el éxito de cualquier organización.

Tomando esto en consideración, las entidades como la Fundación FIA y FEA/USP⁴ realizan investigaciones sobre el tema. Una de ellas fue la investigación "Delphi RH 2010", que tiene como objetivo contribuir al perfeccionamiento de la práctica de gestión de las personas en las organizaciones brasileñas, y sirve de proyección de tendencias para la

³ WOOD JR, Thomaz. PICARELLI FILHO, Vicente (coordinadores). Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências: Preparando a Organização para a Era das Empresas de Conhecimento Intensivo. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004. Pg. 42

⁴ Brasil. Fundação FIA. <http://www.fundacaofia.com.br/progep/delphi2010.htm#consideracoes>. [Consultada el 20/12/07]

gestión de Recursos Humanos en Brasil. Compuesta por 1050 profesionales pertenecientes a empresas que figuraban en ediciones especiales de 2002 de la Revista Exame: “Mayores Empresas” y “Mejores Empresas para Trabajar”, la investigación muestra que el gran desafío de alinear a las personas, sus respectivos desempeños y competencias con las estrategias del negocio y objetivos organizacionales aparecen destacadas. Según la visión del 82,3% de los entrevistados, este será el principal objetivo del Modelo de Gestión de las Personas de las empresas competitivas para los próximos años, seguido por la preocupación con el desarrollo y la capacitación de los gestores (69,4%). Con porcentajes un poco menos expresivos se destacan otros tres desafíos que preocupan a los profesionales de RRHH en la actualidad: alinear las Políticas y Prácticas de Gestión de las Personas a los Objetivos Organizacionales (33,3%), apoyar los procesos de Cambios y de Gestión Estratégica (25,3%) y promover la Capacitación de las personas en la Organización de manera genérica (24,2%).

Otra investigación, The Conference Board⁵, reveló que los presidentes ejecutivos (CEOs) de empresas de diversas partes del mundo consideran a la contratación y el desarrollo de talentos que corresponden a sus necesidades como sus mayores desafíos.

En contrapartida, Joel Dutra constata luego resultados divulgados en la edición 2006 de la “Guía Exame – Você S/A – Las mejores empresas para trabajar” que el RRHH todavía actúa de manera tradicional, es decir, de forma reactiva y desligada del negocio, lo que se convierte en un obstáculo para vencer el desafío mencionado más arriba⁶. La Gestión por

⁵ Brasil. HSM. www.hsm.com.br/editorias/gestaodecarreira/ceos_seus_desafios.php. Os CEOS e seus desafios. [Consultada el 30/07/08]

⁶ MAUTONE, Silvana. Brasil. Portal Exame. <http://portalexame.abril.com.br/>. O que há de errado com o RH? [Consultada el 10/08/06]

Competencias, alineada al negocio y a los objetivos estratégicos, puede ser una alternativa para vencer estos desafíos.

¿Por qué se optó por “empresas de TI”?

El sector de Tecnología de Información fue la cuna de algunas empresas consideradas iconos globales de rápido éxito empresarial, como es el caso de Microsoft, Yahoo y Google, fundadas en 1975, 1994 y 1998 respectivamente. Microsoft, actualmente la mayor del sector, emplea cerca de 79.000 personas en más de 100 países, con ingresos en torno a los U\$51,12 mil millones en 2007. En el 2008 realizó una propuesta de compra de Yahoo por U\$44,6 mil millones, cuya oferta fue rechazada oficialmente afirmando que la misma subestimaba el valor de la empresa en el mercado. Actualmente, Google es el mayor sitio de búsqueda de Internet, ofreciendo muchos otros servicios gratuitos vía Web, batiendo record mundiales de acceso un único día.

Si se analizan las ideas de Hamel y Prahalad⁷, se puede decir que estas empresas se anticipan a las necesidades de la sociedad, y muchas veces, hasta las crean. Es pronto aun para afirmar que fueron “hechas para durar”, pero un hecho es indiscutible: influyen en la manera y en la velocidad en que han ocurrido los cambios en la sociedad.

La industria de la tecnología, entre otras innovaciones, permitió a las personas y organizaciones reducir las distancias, trabajar remotamente, tener un acceso rápido a la información antes no disponible o difícil de acceder, comprar y pagar por productos de lugares distantes con apenas algunos clic... Nuevos productos son constantemente creados para satisfacer las nuevas necesidades y estilos de vida de la sociedad moderna.

⁷ HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1997

Las investigaciones del IDC (Internacional Data Corporación), cubriendo 55 países y el 98% de los gastos mundiales en Tecnología de información y Comunicación, muestra que el mercado mundial saltó de U\$S 2,3 trillones en 2000 a U\$S 2,4 trillones en 2001, a pesar de la recesión económica en los Estados Unidos y en otros países; el acceso a Internet continua creciendo (llegaron al mundo digital, en 2001, más de 123 millones de usuarios, totalizando cerca de 522 millones de personas en la comunidad *online*); el total de negocios *online* creció cerca de un 40% en 2001; gastos en *business-to-business* avanzaron aproximadamente en un 83%, en *business-to-consumer* cerca de un 64%; y el promedio de crecimiento del sector fue del 5% solamente entre los años 2000 y 2001(algunos países mantienen altas tasas de crecimiento, como el caso de China con 27%, aproximadamente 4,5 veces la tasa de los Estados Unidos)⁸. De acuerdo con el IDC⁹, el aumento en el volumen de datos trasportados a través de la red de banda ancha en Brasil de 2002 a 2007 fue de 56 veces y hasta el 2012 la previsión es que crezca más de 8 veces. Según Teleco, consultora del área de telecomunicaciones, Brasil cerró el primer trimestre de 2008 con cerca de 8,3 millones de conexiones de banda ancha (en torno a 11% más que en 2007), la investigación de mercado (Ibope/NetRatings) muestra que Brasil posee cerca de 40 millones de internautas¹⁰.

Sumándose a esta realidad, se tiene el hecho de que el sector de software y servicios creció (descontando la variación cambiaria) un 13% en 2006, según el IDC. La expectativa es que el crecimiento hasta el 2010 sea de aproximadamente del 12% al año. En RS, sexto estado de Brasil con mayor flujo de exportaciones de servicios en todo el país, el área de TI es la

⁸ GUIMARÃES, André Sathler. Estratégias Competitivas adotadas por empresas de tecnologia da informação. Mestrado em Informática. Instituto de Informática. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Campinas, SP. 2000

⁹ ALERIGI, JR, Alberto. Brasil. Reuters. <http://br.reuters.com/article/internetNews/idBRN1038617120080710>. Tráfego de Dados em banda Larga crescerá 8 vezes até 2012. [Consultada el 16/07/08]

¹⁰ ALERIGI, JR, Alberto. Brasil. Reuters. <http://br.reuters.com/article/internetNews/idBRN1038617120080710>. Tráfego de Dados em banda Larga crescerá 8 vezes até 2012. [Consultada el 16/07/08]

cuarta principal exportadora, moviendo solamente en el primer semestre de 2007, cerca de U\$S 16 millones)¹¹.

Todo este crecimiento trajo también desafíos para que Brasil los supere en caso de que pretenda ser uno de los protagonistas de este juego global:

- Número de trabajadores que Brasil necesitaría tener para competir en pie de igualdad con India: 600 mil;
- Número de personas calificadas que posee actualmente el país en el área: 60 mil:
- Cuarenta mil vacantes en el sector dejan de ser cubiertas todos los años por falta de profesionales¹².
- Previsión de que Brasil exportará U\$S 5 mil millones en software y servicios en 2010, con la necesidad de formar 110.000 nuevos profesionales en el área¹³.
- Demanda de profesionales ágiles, versátiles, con habilidades de liderazgo y de comunicación en público, capacidad de gerenciar proyectos y relaciones de tercerización, de planear estrategias en sintonía con el enfoque de la empresa, buena relación dentro y fuera de la organización, comunicación con el cliente (y conocimiento de éste) y visión macro del negocio, aumentará drásticamente, visto que

¹¹ Revista Mercado T.I. Preparando a Expansão. Publicação SEPRORGS. n4. Porto Alegre. Out.nov./2007, pg. 09

¹² PENNA, Gabriel. Deu Pau na T.I. Você S/A. ago.2007. pgs. 32-35
http://www.serpro.gov.br/noticiasserpro/20060925_01. Empregos em T.I. mudam drasticamente de perfil. [Consultada el 25/06/08]

¹³ PENNA, Gabriel. Deu Pau na T.I. Você S/A. ago.2007. pgs. 32-35
http://www.serpro.gov.br/noticiasserpro/20060925_01. Empregos em T.I. mudam drasticamente de perfil. [Consultada el 25/06/08]

es esto lo que las empresas necesitarán para competir globalmente en 2010¹⁴.

- Además de la falta de profesionales para ocupar las vacantes existentes, los gestores enfrentan otro problema: el gran número de profesionales del área que optan por una carrera en el exterior¹⁵.

La investigación realizada por la agencia de empleos Atlantic Associates que oyó a más de 100 ejecutivos de Massachussets, mostró que en los Estados Unidos, los jóvenes profesionales conocidos como *Millennial* (entre 18 y 31 años) representan el mayor desafío y preocupación para los gerentes. Esta investigación reveló que el 50% de ellos consideran a estos jóvenes de 18 a 20 y pocos años como los más difíciles de gerenciar, pues según los gestores, son arrogantes, poco versátiles, inmaduros, no comprometidos con la organización que los emplea e individualistas. Son preocupaciones y problemas de grandes y pequeñas empresas. Por otro lado, la investigación apunta hacia que los gestores tampoco se encuentran preparados para lidiar con este tipo de perfil¹⁶. Considerando que las empresas de TI están compuestas en gran parte por personas jóvenes, éste es un desafío más para las empresas que actúan en el sector.

Debido a todos estos factores y desafíos se optó por estudiar las empresas de TI.

¿Por qué la “región Noroeste de RS?”

¹⁴ COMPUTERWORLD, Brasil. Serviço Federal de Processamento de Dados. http://www.serpro.gov.br/noticiasserpro/20060925_01. Empregos em T.I. mudam drasticamente de perfil. [Consultada el 25/06/08]

¹⁵ PENNA, Gabriel. Deu Pau na T.I. *Você S/A*. ago.2007. pgs. 32-35
http://www.serpro.gov.br/noticiasserpro/20060925_01. Empregos em T.I. mudam drasticamente de perfil. [Consultada el 25/06/08]

¹⁶ MISSEL, Simoni. Brasil. HSM. <http://www.hsm.com.br/editorias/gestaodepessoas/?ppag=1>. O perfil dos jovens profissionais: um grande desafio dos gestores. [Consultada el 25/06/08]

Para entender el por qué de la elección de la región noroeste como objeto de este estudio, es oportuno contextualizar los acontecimientos del pasado reciente del país y sus consecuencias para la región.

Desde hace poco más de dos décadas el país experimenta un régimen democrático, y más recientemente, la apertura económica y una ola de fusiones, adquisiciones, reestructuraciones y privatizaciones. Las barreras de entrada fueron traspasadas mediante las alianzas estratégicas. Los productos y tecnologías externas pasaron a competir con los internos.

Con sufrimiento y lentitud, algunas empresas superaron las dificultades de la competencia extranjera. Muchas sucumbieron. Pocas creían que sucedería o se prepararon para enfrentarla. Y todas las que pretenden continuar compitiendo deben adaptarse o anticiparse a los cambios.

Esta es una realidad de la cual forman parte todas las empresas. Las que enfrentan mayores dificultades son las que no aprovecharon el ambiente económico aun protegido como una oportunidad para fortalecerse.

La primera reacción de las empresas frente a la apertura fue una severa reducción de los costes, donde en algunos casos fueron cortados más que los costes, ocasionando consecuencias negativas para algunas. En otros, lograron el éxito. Pero en todos ellos, el mercado continúa señalando que todavía es necesario mucho más para continuar compitiendo.

El siglo XX fue también para Río Grande do Sul una época de muchos cambios. Caracterizándose inicialmente por su fuerte sector primario, el estado siempre presentó índices de calidad de vida e ingresos superiores a los restantes. La región noroeste fue la región del estado donde el “boom” agrícola de los años 60/70 alcanzó una mayor intensidad, proporcionando una primacía a la producción primaria, particularmente en la labranza.

La mayoría de los pensadores de la década del 90 consagraron a los años 80 como años de crisis nacional, gestada en los años 70 con el fin del milagro económico de la dictadura militar, y acelerada por los reflejos de las crisis internacionales del petróleo (1973 y 1979), consolidándose a partir de 1981, crisis que condicionó profundamente a RS. El periodo se caracterizó por un bajo nivel de inversiones, tasas de empleo en reducción, baja incorporación de nuevas tecnologías y desarticulación de la capacidad de inversión del sector público; todo este proceso implicó la reducción de las tasas de crecimiento, no obstante no generalizables a todos los sectores y con diferentes intensidades, y con alternancia de años con altos y bajos índices de crecimiento.

La economía durante los años 90, aunque haya reducido su participación en sectores tradicionales, conquistó muchas inversiones (inclusive externas) y presentó un comportamiento dinámico, haciendo con que su industria tuviese un desempeño igual o superior al de la industria nacional. No obstante, fue alcanzada por el plan Real, basado en la caída del precio de los productos primarios y la valorización cambiaria, perjudicando a importantes sectores de la economía. A pesar de esto, en los años 90 el PBI gaucho creció levemente por encima del promedio nacional, siendo el segundo en el PBI agropecuario, así como el segundo en ciertos índices de la industria de transformación, repitiéndose esta posición en las exportaciones, en las cuales el 60% de los productos son industrializados.

La región noroeste de RS, a pesar de cierto crecimiento en la productividad de sus cultivos y del aumento en la producción de insumos e implementos agrícolas, fue perjudicada por la crisis de los años 70 y 80, marcadamente en la industria de transformación, pues la de beneficios mantuvo tasas similares a la media estatal.

En los años 90 la economía regional dio señales de reacción, pero el siglo XX trajo una enorme caída en los precios de los principales productos de la región. La competencia mundial, con la apertura del mercado, hizo con que los empresarios fuesen obligados a rever su forma de actuar, buscando volverse más competitivos. Este factor afectó sensiblemente el cultivo de granos, que posee un enorme peso en la producción primaria estatal, obligando a los productores a acelerar las transformaciones en la producción: racionalización en el uso de los insumos, utilización adecuada de los suelos y el aumento del consumo de fertilizantes, elevando la productividad de muchos cultivos. Además de esto, este es un sector de “altas y bajas” constantes.

No solo en este sector existió la necesidad de una readecuación. Otras empresas de la región (de transformación, comercio y prestación de servicios) terminaron siendo adquiridas por empresas mayores o cerrando sus puertas. La producción primaria, líder en la región, al sufrir con la crisis, terminó llevando a otras empresas al cierre. Esto generó un empobrecimiento significativo de la región.

Los municipios buscaron alternativas para superar la crisis. Los esfuerzos en pro del desarrollo del turismo regional se acentuaron, con el objetivo de depender menos de la productividad agrícola. El sector comercial y de prestación de servicios se renovó con la llegada de empresas pertenecientes a grandes redes nacionales e internacionales que terminaron absorbiendo la mano de obra proveniente del gran número de empresas tradicionales locales de las décadas del 80 y 90 que no existen más. Pero son acontecimientos que todavía no logran revertir la dependencia de la región en relación al sector primario. El turismo, apuesta a la reversión de la crisis, con iniciativas aisladas que no despiertan en la región su “vocación turística”.

Otras regiones de Río Grande do Sul han buscado diferentes alternativas de desarrollo. Una de ellas es la creación de polos tecnológicos, en su mayoría localizados en Porto Alegre (Pontificia Universidade Católica – TecnoPUC, y la Universidad Federal de Río Grande do Sul – Proyecto Tecnópolis), en Sao Leopoldo (Universidad del Vale dos Sinos) y en Caxias do Sul (Universidad de Caxias do Sul y la Facultad de Serra Gaucha)¹⁷.

Más específicamente en el noroeste gaúcho fue creado un Polo Tecnológico, el IPTEC (Polo Tecnológico del Noroeste Gaúcho) que involucra acciones de empresas privadas, entidades, sindicato del sector (SEPRORGS) y universidades, buscando la creación, ampliación y la atracción de empresas y emprendimientos relacionados con la tecnología de la información para la región a través de la formación de centros tecnológicos. Esta iniciativa es vista con expectativa, como una posible nueva alternativa de desarrollo de la región.

Por todos los motivos expuestos, se cree que existe espacio para la investigación sobre la cuestión *competencias y lineamiento estratégico* en empresas de TI, principalmente si se analiza bajo el punto de vista del desarrollo del noroeste gaúcho.

Lo que no es conocido no puede ser administrado y consecuentemente mejorado. Este estudio busca encaminar tales cuestiones.

Metodología

¹⁷ Governo do Estado do RGS. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. Relatório

Para la clasificación de la investigación se toma como base la taxonomía presentada por Vergara¹⁸, que la clasifica en relación a dos aspectos: en cuanto a los fines y en cuanto a los medios.

En cuanto a los fines, la investigación es exploratoria y descriptiva.

Exploratoria, debido a que aunque el asunto sea de reconocida importancia en los medios académicos, no se verifica la existencia de estudios demostrando la realidad concerniente a la Gestión por Competencias en las empresas de Tecnología de Información en la Región Noroeste de Río Grande do Sul (Brasil). Prácticamente nada se sabe sobre el grado de profesionalización de la gestión de las personas de estas empresas y cómo estas ven involucrado su capital humano para competir en el mercado global.

Descriptiva, a través del relevamiento, debido a que tiene por objetivo obtener percepciones, opiniones y acciones de los profesionales que actúan en estas empresas y, de esta manera, compararlas a las prácticas de metodologías existentes. Se optó también por este tipo de investigación, debido a que de acuerdo con Roesch¹⁹, en el relevamiento, el objetivo es obtener información acerca de una población, siendo apropiado para diagnosticar situaciones, no buscando explicar alguna cosa o mostrar relaciones causales.

En cuanto a los medios, es una investigación de campo, documental, bibliográfica y de casos.

¹⁸ VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1998

¹⁹ ROESCH, Sylvia Maria Azeredo. Colabor. Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de casos*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999, pg. 137

De campo, debido a que es realizada en los locales donde ocurren los fenómenos e incluye entrevistas, aplicaciones de cuestionarios y observación.

Documental, debido a que son utilizados documentos internos de las empresas de la muestra, así como formularios, planillas, manuales, y todo el material de donde se puede captar información sobre el asunto estudiado para una mayor comprensión de la realidad de las empresas en cuestión. Bibliográfica porque son consultadas obras ya publicadas sobre la temática, así como metodologías existentes, incluyendo libros, artículos, periódicos, sitios de Internet, tesis y disertaciones brasileñas.

De casos porque se encuentra circunscrito a un grupo limitado de empresas del mismo ramo y región geográfica. Sjoberg²⁰, considera que el estudio de caso,

“basado en la investigación de campo en profundidad o en el análisis de documentos, presenta una integridad propia: permite el examen de un conjunto básico de áreas problemáticas relacionadas con la interacción social, procesos históricos y estructuras organizacionales”.

Para Cavaye²¹, este método permite “la consideración de un gran número de variables, las cuales no necesitan haber sido predeterminadas”. De acuerdo con la autora, la investigación puede incluir la recolección de los datos tanto mediante instrumentos cuantitativos como cualitativos (entrevistas, cuestionarios, observación, diarios, datos secundarios). Para este estudio son utilizados cuestionarios (abiertos y cerrados), entrevistas y observación. Como el propósito es relatar las prácticas de las

²⁰ SJOBERG en ROESCH, Sylvia Maria Azeredo. Colabor. Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de casos*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999. Pg. 198

²¹ CAVAYE en ROESCH, Sylvia Maria Azeredo. Colabor. Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de casos*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999. Pg. 198

organizaciones y analizarlas en relación a las metodologías existentes, se puede afirmar que conforme a Stablein²², son utilizados casos-ejemplo.

Se optó por múltiples casos-ejemplo ya que de acuerdo con Eisenhardt²³, estos son medios poderosos para crear teorías, debido a que permiten la réplica (casos individuales pueden ser utilizados para una confirmación independiente de propuestas específicas) y extensión (para desarrollar una teoría más elaborada) entre los casos individuales.

Otro punto es que como participan del estudio solamente empresas que poseen un Planeamiento Estratégico desarrollado (este criterio filtra y, teóricamente, elige las que poseen una administración más profesional), el estudio de casos puede ser representativo para otras empresas semejantes, y de esta manera sacar a la luz las mismas con vistas a su profesionalización²⁴.

A pesar de que los casos sean más utilizados con un énfasis cualitativo, pueden aportar datos cuantitativos para aclarar algún aspecto de la cuestión investigada²⁵, lo que es utilizado en este estudio.

Universo y Muestra

²² STABLEIN en ROESCH, Sylvia Maria Azeredo. Colabor. Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de casos*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999. Pg. 199.

²³ EISENHARDT en ROESCH, Sylvia Maria Azeredo. Colabor. Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de casos*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999. Pg. 201

²⁴ GONÇALVES, Carlos Alberto. MEIRELLES, Anthero de Moraes. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2004, pg. 34

²⁵ GONÇALVES, Carlos Alberto. MEIRELLES, Anthero de Moraes. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2004

Con respeto al universo y la muestra, en esta investigación se optó por utilizar una muestra de 50% de las empresas de Tecnología de Información (de servicios y software) que atendiesen a los siguientes requisitos:

- Participantes del SEPRORGS;
- Con Planeamiento Estratégico formal y divulgado;
- Que actúan en las regiones Noroeste, Missões e Noroeste Colonial de lo COREDE (RS).

A partir de ahí, se llegó a las 04 empresas (50% de la población) a través de la muestra probabilística aleatoria simple, donde cada elemento de la población tiene una chance determinada de ser seleccionada, aleatoriamente, casualmente, a través de un sorteo y sin restricción²⁶.

Los COREDES son Consejos Regionales de Desarrollo, creados oficialmente por la Lei 10.283 de 17 de octubre de 1994. Son foros de discusión y decisión a respecto de políticas y acciones que visan lo desarrollo regional.

Sus principales objetivos son la promoción de lo desarrollo regional armónico y sustentable; la integración de los recursos y de las acciones de lo gobierno en la región; la mejoría de la calidad de vida de la población; la distribución equitativa de la riqueza producida; el estímulo la permanencia del hombre en su región; y el preservación y la recuperación del medio ambiente.

Selección de los Sujetos

²⁶ VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2009, pg. 46

En relación a los sujetos, se optó por entrevistar a la totalidad, esto es, a toda la Población o Universo; todos los profesionales que componen el cuadro de colaboradores de estas empresas desde, por lo menos, hace un año (con excepción de los que estuviesen gozando de vacaciones y/o separados de la empresa temporalmente, o inclusive que no participen en el día a día conjuntamente con los colaboradores de las mismas).

Recolección y análisis de los datos

El abordaje metodológico adoptado para la recolección y análisis de los datos es cualitativo y cuantitativo. Su empleo es compatible con el tema propuesto en la medida en que la investigación cualitativa permita investigar valores, percepciones y motivaciones del público investigado²⁷. En este estudio el enfoque cualitativo es utilizado predominantemente en la investigación documental (documentos internos de las empresas) y en las entrevistas (en preguntas las abiertas y en algunas cerradas).

Por otro lado, también en las entrevistas, el enfoque cuantitativo es utilizado en el tratamiento, tabulación y análisis de los cuestionarios utilizados con el objetivo de identificar principalmente las competencias organizacionales e individuales. Según Gonçalves y Meirelles²⁸, y en el contexto específico de esta investigación, el método cuantitativo se aplica en la identificación de las opiniones y el grado de conocimiento de los profesionales acerca de las organizaciones investigadas y sus competencias.

²⁷ GONÇALVES, Carlos Alberto. MEIRELLES, Anthero de Moraes. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2004, pg. 62

²⁸ GONÇALVES, Carlos Alberto. MEIRELLES, Anthero de Moraes. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2004, pg. 62

Medición de las variables de la investigación

Las variables son medidas a través de preguntas respondidas por los profesionales siguiendo el cuadro presentado a continuación:

Cuadro N°01: Operación de las variables de la investigación

Variable	Autores	Qué verificar?	Preguntas
Descripción / conocimiento de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Hamel y Prahalad²⁹ - Mintzberg³⁰ - Collins y Porras³¹ - Treacy y Wiersema³² - Drucker, apud Hesselbein y Cohen³³ - Leme^{34 35 36 37 38} - Dutra^{39 40 41} 	<ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión - Valores 	Nombre de la empresa, tiempo de existencia, número de colaboradores, grado de escolaridad, turnover anual, principales competidores y localización de estos,

²⁹ HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1997

³⁰ MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. Safári de Estratégia. Porto Alegre. Bookmann, 2000

³¹ COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I. Trad. Silvia Schiros. Feitas para Durar: Práticas Bem-Sucedidas em Empresas Visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995

³² TREACY, Michel. WIERSEMA, Fred. A Disciplina dos Líderes de Mercado: Escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. Rio de Janeiro: Rocco, 1995

³³ DRUCKER en HESSELBEIN, Frances. COHEN, Paul M. Cohen. Trad. Nota Assessoria. De Líder para Líder: Artigos da prestigiosa revista Leader to Leader da Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 1999

³⁴ LEME, Rogério. Feedback para Resultados na Gestão por Competências pela Avaliação 360°: Guia Prático para gestores do “dar e receber” feedback e a transformação em resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

³⁵ LEME, Rogério. Avaliação de Desempenho com Foco em Competências: a base para a remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

³⁶ LEME, Rogério. Seleção e Entrevista por Competências com o Inventário Comportamental: Guia Prático do Processo Seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

³⁷ LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

³⁸ LEME, Rogério. Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

³⁹ DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004

⁴⁰ DUTRA, Joel Souza. HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. MACHADO, Cassiano. Gestão de Pessoas por Competências: o caso de uma empresa do Setor de Comunicações. Artigo RAC. Vol. 4. n.1. Jan/Abr.2000

⁴¹ DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 1 ed. 5 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006

			Mercado objetivo, principales productos/servicios, número de niveles jerárquicos, cambios recientes en el sector y las consecuencias para la Gestión de las Personas, misión/visión/valores de la empresa y su difusión, papel/caracterización de la gestión de las personas y desafíos percibidos, intención estratégica.
Competencias Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Hammel & Prahalad⁴² - Ruas et al.⁴³ - Dutra^{44 45 46} - Gramigna⁴⁷ - Fleury⁴⁸ - Leme^{49 50 51 52 53} 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de competencias organizacionales - Desarrollo de competencias organizacionales alineadas con las estrategias empresariales 	Competencias organizacionales, percepción de la relación entre estrategias y competencias organizacionales, desarrollo de nuevas competencias organizacionales,

⁴² HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1997

⁴³ RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005

⁴⁴ DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004

⁴⁵ DUTRA, Joel Souza. HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. MACHADO, Cassiano. Gestão de Pessoas por Competências: o caso de uma empresa do Setor de Comunicações. Artigo RAC. Vol. 4. n.1. Jan/Abr.2000

⁴⁶ DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 1 ed. 5 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006

⁴⁷ GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de Competências e Gestão de Talentos. São Paulo: Makron Books, 2002

⁴⁸ FLEURY, Maria Tereza Leme. OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (org.). Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001

⁴⁹ LEME, Rogério. Feedback para Resultados na Gestão por Competências pela Avaliação 360°: Guia Prático para gestores do “dar e receber” feedback e a transformação em resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

⁵⁰ LEME, Rogério. Avaliação de Desempenho com Foco em Competências: a base para a remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

⁵¹ LEME, Rogério. Seleção e Entrevista por Competências com o Inventário Comportamental: Guia Prático do Processo Seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

⁵² LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

⁵³ LEME, Rogério. Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

			necesidad de desarrollo de nuevas competencias, influencia de la estrategia en el desarrollo de nuevas competencias organizacionales.
Competencias Comportamentales individuales	<ul style="list-style-type: none"> - Le Boterf⁵⁴ - Bittencourt⁵⁵ - Ruas et al.⁵⁶ - Zarifian^{57 58} - Fleury⁵⁹ - Rabaglio⁶⁰ - Dutra^{61 62 63} - Leme^{64 65 66 67 68} - Leiria⁶⁹ 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación y verificación de las competencias en diversos niveles/funciones. - Alineación entre competencias individuales y organizacionales y 	Como se da la definición, identificación y verificación de competencias en diversos niveles/funciones, competencias comportamentales consideradas relevantes,

⁵⁴ LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Desenvolvendo a Competência dos Profissionais. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003

⁵⁵ BITENCOURT, Claudia Cristina (organizadora). Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004

⁵⁶ RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005

⁵⁷ ZARIFIAN, Philippe. Trad. Maria Helena C. V. Trylinski. Objetivo Competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001

⁵⁸ ZARIFIAN, Philippe. Trad. Eric Roland René Heneault. O Modelo da Competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003

⁵⁹ FLEURY, Maria Tereza Leme. OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (org.). Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001

⁶⁰ RABAGLIO, Maria Odete. Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

⁶¹ DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004

⁶² DUTRA, Joel Souza. HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. MACHADO, Cassiano. Gestão de Pessoas por Competências: o caso de uma empresa do Setor de Comunicações. Artigo RAC. Vol. 4. n.1. Jan/Abr.2000

⁶³ DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 1 ed. 5 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006

⁶⁴ LEME, Rogério. Feedback para Resultados na Gestão por Competências pela Avaliação 360°: Guia Prático para gestores do “dar e receber” feedback e a transformação em resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

⁶⁵ LEME, Rogério. Avaliação de Desempenho com Foco em Competências: a base para a remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

⁶⁶ LEME, Rogério. Seleção e Entrevista por Competências com o Inventário Comportamental: Guia Prático do Processo Seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

⁶⁷ LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

⁶⁸ LEME, Rogério. Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2005

⁶⁹ LEIRIA, Ana. As Competências do Empresário da Empresa de Pequeno Porte. Porto Alegre e Região Metropolitana. Mestrado Executivo em Administração. UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. PPGA - Programa de Pós-Graduação em

	<ul style="list-style-type: none"> - Oderich apud Ruas⁷⁰ - Cruz⁷¹ - Goleman⁷² - Gramigna⁷³ - Boog⁷⁴ - Fernandes⁷⁵ - Treacy & Wiersema⁷⁶ - Wood y Picarelli⁷⁷ 	estrategias empresariales	concepto de competencias individuales, eventos, entrega (resultados), complejidad (responsabilidad) en el trabajo, medición de las competencias, visualización de nuevas competencias.
Practicas de Gestión de las Personas con un enfoque en las competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Dutra^{78 79 80} - Drucker apud Hesselbein y Cohen⁸¹ - Ruas et al.⁸² - Welch apud Crainer⁸³ - Bitencourt⁸⁴ - Le Boterf⁸⁵ 	- Selección de personal buscando la alineación entre competencias organizacionales y estrategias empresariales.	Criterios y practicas utilizados para atraer profesionales, selección de profesionales, identificación y medición de competencias de las personas, dificultades y

Administração. Porto Alegre. 2002

⁷⁰ ODERICH en RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005

⁷¹ CRUZ, Lucia M. Plano de Competências Básicas para o Desenvolvimento Gerencial. Oficina Vivencial Encontro Sul-Americano de Recursos Humanos. Gramado. RS. 2006

⁷² GOLEMAN, Daniel. Competência Emocional. Revista Executive Excellence. n.10. 1999 b

⁷³ GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de Competências e Gestão de Talentos. São Paulo: Makron Books, 2002

⁷⁴ BOOG, Gustavo G. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 2001

⁷⁵ FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Competências & Desempenho Organizacional – O que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006

⁷⁶ TREACY, Michel. WIERSEMA, Fred. A Disciplina dos Líderes de Mercado: Escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. Rio de Janeiro: Rocco, 1995

⁷⁷ WOOD JR, Thomaz. PICARELLI FILHO, Vicente (coordenadores). Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências: Preparando a Organização para a Era das Empresas de Conhecimento Intensivo. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004

⁷⁸ DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004

⁷⁹ DUTRA, Joel Souza. HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. MACHADO, Cassiano. Gestão de Pessoas por Competências: o caso de uma empresa do Setor de Comunicações. Artigo RAC. Vol. 4. n.1. Jan/Abr.2000

⁸⁰ DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 1 ed. 5 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006

⁸¹ DRUCKER en HESSELBEIN, Frances. COHEN, Paul M. Cohen. Trad. Nota Assessoria. De Líder para Líder: Artigos da prestigiosa revista Leader to Leader da Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 1999

⁸² RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005

⁸³ CRAINER, Stuart. Negócios ao Estilo Jack Welch: os Dez Segredos do Rei da Reestruturação Empresarial. Trad. Luiz Frazão Filho. Campinas: United Press, 2000

⁸⁴ BITTENCOURT, Cláudia Cristina. Gestão de Competências e Aprendizagem nas Organizações. São Leopoldo: Unisinos, 2005

	- Leme ^{86 87 88 89 90}	- T&D buscando la alineación entre las competencias organizacionales y las estrategias empresariales.	facilidades en el R&S, competencias buscadas, relación entre las competencias individuales deseables (actuales y futuras) y estrategias empresariales, practicas para el desarrollo de nuevas competencias individuales alineadas con la estrategia,
--	----------------------------------	---	--

⁸⁵ LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Desenvolvendo a Competência dos Profissionais. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003

⁸⁶ LEME, Rogério. Feedback para Resultados na Gestão por Competências pela Avaliação 360°: Guia Prático para gestores do “dar e receber” feedback e a transformação em resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

⁸⁷ LEME, Rogério. Avaliação de Desempenho com Foco em Competências: a base para a remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

⁸⁸ LEME, Rogério. Seleção e Entrevista por Competências com o Inventário Comportamental: Guia Prático do Processo Seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

⁸⁹ LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

⁹⁰ LEME, Rogério. Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2005

			reducción de los gaps, definición de la trayectoria/ejes, competencias individuales de acuerdo con las funciones, papel de los gerentes en el desarrollo de nuevas competencias, evaluación de las competencias (metodología utilizada),
--	--	--	--

			incentivo al desarrollo de nuevas competencias, definición de entrenamientos y participantes.
Desarrollo de nuevas competencias comportamentales individuales	<ul style="list-style-type: none"> - Dutra^{91 92 93} - Bittencourt⁹⁴ - Leme^{95 96 97 98 99} 	- Identificación de practicas de entrenamiento que puedan contribuir con la alineación de las competencias organizacionales e individuales	Estrategias / practicas para reducir los gaps de competencias, entrenamientos (formales o no) para proporcionar la alineación, factores que facilitan y dificultan la alineación, interacción

⁹¹ DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004

⁹² DUTRA, Joel Souza. HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. MACHADO, Cassiano. Gestão de Pessoas por Competências: o caso de uma empresa do Setor de Comunicações. Artigo RAC. Vol. 4. n.1. Jan/Abr.2000

⁹³ DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 1 ed. 5 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006

⁹⁴ BITTENCOURT, Cláudia Cristina. Gestão de Competências e Aprendizagem nas Organizações. São Leopoldo: Unisinos, 2005

⁹⁵ LEME, Rogério. Feedback para Resultados na Gestão por Competências pela Avaliação 360°: Guia Prático para gestores do “dar e receber” feedback e a transformação em resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

⁹⁶ LEME, Rogério. Avaliação de Desempenho com Foco em Competências: a base para a remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

⁹⁷ LEME, Rogério. Seleção e Entrevista por Competências com o Inventário Comportamental: Guia Prático do Processo Seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

⁹⁸ LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

⁹⁹ LEME, Rogério. Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2005

			entre sectores, procesos formales e informales de desarrollo de las personas, proceso sucesorio, percepción de las personas acerca del desarrollo de nuevas competencias.
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Al final, además de un modelo de gestión adaptado a la realidad y necesidad de las empresas, se tiene como objetivo llegar a una matriz de atributos importantes que posean las personas para ayudar a las empresas en el logro de sus objetivos. Esta matriz es sometida a la evaluación por parte de las personas que participan de la investigación, cuando se pretende llegar a una matriz de atributos (competencias) actuales/futuras importantes que posean /desarrollen las personas.

Los atributos que forman parte de la matriz obtenida son analizados para confirmar si constituye una distribución normal de probabilidad. En caso de que encajen entre los valores de una distribución normal, estarán, de hecho, validados y los resultados serán entonces confiables.

Fuentes

Son utilizadas fuentes primarias y secundarias para la realización de la investigación:

- Fuentes primarias: documentos aún “sin procesar”. Actas, cartas, memorandos, datos de planillas;

- Fuentes secundarias: documentos “ya tratados”, sistematizados, como ser informes anuales de las empresas, cuestionarios de evaluación, fólder informativos y de divulgación, sitios de Internet, planeamiento estratégico de las empresas.

1 – MARCO TEÓRICO

1.1 – Antecedentes

Para el relevamiento del estado del arte, fueron revisadas las publicaciones sobre el tema “competencias” de tres de las instituciones de

mayor prestigio nacional en investigaciones de administración, desde enero de 2000 hasta el 26 de octubre de 2008:

- USP (Universidad de São Paulo);
- ANPAD (Asociación Nacional de Postgraduación e Investigación en Administración);
- UFRGS (Universidad Federal de Río Grande do Sul).

De la ANPAD, la referencia fue la RAC (Revista de Administración Contemporánea), revista científica que tiene como misión contribuir para la comprensión profunda de la Administración mediante la divulgación de trabajos de investigación, análisis teóricos, documentos, notas y reseñas bibliográficas que puedan subsidiar las actividades académicas y la acción administrativa en organizaciones públicas y privadas. La RAC tuvo su publicación impresa hasta el año 2008, permaneciendo a partir de entonces solamente como una publicación online.

De la UFRGS y la USP fueron revisadas todas las tesis y disertaciones sobre el asunto publicadas en el periodo; y de la ANPAD, todos los trabajos publicados.

La investigación fue realizada considerando todas las publicaciones de estas instituciones en su versión electrónica debido a la facilidad de acceso.

Se verificó que la mayoría de los estudios fueron realizados en empresas de gran porte y/o con actuación nacional/internacional.

Comenzando en 2000 con Dutra et al.¹⁰⁰, se abordó un modelo integrado de gestión de las personas estructurado a partir del concepto de

¹⁰⁰ DUTRA, Joel Souza. HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. SILVA, Cassiano Machado. Gestão de Pessoas por Competências: o caso de uma empresa do Setor de Comunicações. Revista de Administração Contemporânea. Vol. 4. n.1. Jan/Abr.2000

competencias en empresas de telecomunicaciones de gran porte, cuyo objetivo era el estudio de la alineación entre estrategias y competencias.

También en 2001, otros trabajos, como el de Porto¹⁰¹, que investigó la consolidación del entrenamiento y desarrollo de competencias y las contribuciones del enfoque del aprendizaje organizacional en el ramo metal-mecánico; y de Oderich¹⁰², que procedió al análisis de estrategias y competencias gerenciales en el sector petrolífero, de telecomunicaciones y hospitalario/salud de gran porte, también bajo el enfoque de la alineación entre estrategias y competencias.

Souza¹⁰³ también proporcionó su contribución, pero en instituciones de enseñanza de la región metropolitana de Porto Alegre, estudiando la viabilidad de la implementación de un sistema de carrera gerencial orientado por la noción de competencia en aquella institución.

En cuanto a Bittencourt¹⁰⁴, éste realizó un estudio especialmente interesante, comparando empresas brasileñas y australianas, analizando la gestión de competencias y su contribución en el proceso de cambio organizacional vivido por ellas, abordando la gestión por competencias gerenciales y su aporte en el aprendizaje organizacional.

¹⁰¹ PORTO, Adalgisa da Rosa. *Aprendizagem Organizacional num Processo de Consolidação do Treinamento e Desenvolvimento de Competências*. Mestrado em Administração. Modalidade Distribuída / Convênio URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração. - Catalão/GO, Dez. 2001

¹⁰² ODERICH, Cecília Leão. *Gestão de Competências Gerenciais: Noções e Processos de Desenvolvimento em Três Empresas Gaúchas*. Mestrado em Administração. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre. 2001

¹⁰³ SOUZA, Vanderlei Langoni de. *A Carreira Gerencial com Base nas Competências Individuais*. Mestrado Profissional em Administração. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre. 2001

¹⁰⁴ BITTENCOURT, Cláudia Cristina. *A Gestão de Competências Gerenciais – A Contribuição da Aprendizagem Organizacional*. Tese Doutorado. UFRGS. Porto Alegre, 2001

Streit¹⁰⁵ enfocó sus estudios en la relación entre el desarrollo de competencias gerenciales y la innovación en la gestión.

En 2002, Schemes¹⁰⁶, presentó un estudio que identificó las competencias organizacionales esenciales de una gran industria, y Silva¹⁰⁷ analizó los procesos de desarrollo y participación intra empresarial de competencias organizacionales entre una empresa de telefonía y las demás empresas de la cadena de valor para la provisión de servicios de telefonía celular.

A su vez, en 2003, Barbosa¹⁰⁸, analizó la evolución del tema “competencias” a través de tres dimensiones: histórica, conceptual y práctica.

Bretzke¹⁰⁹ enfocó su estudio en la aplicación de la gestión por competencias organizacionales básicas y gerenciales en una empresa pública teniendo como referencia la estrategia empresarial de la misma.

¹⁰⁵ STREIT, Clenir Schons. Desenvolvimento de Competências Gerenciais Associadas à Inovação na Gestão: A Contribuição da Aprendizagem Organizacional. Mestrado em Administração. UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração. Mestrado UFRGS/UNIVATES. Porto Alegre. 2001

¹⁰⁶ SCHEMES, Edinei Souza. Identificação das Competências organizacionais de uma empresa do segmento eletro-eletrônico: caso Springer Carrier. Mestrado em Administração. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre. 2002

¹⁰⁷ SILVA, Sandro Márcio da. Gestão das competências organizacionais em empresas da cadeia de valor para provimento de telefonia celular de 3ª. Geração (3G). Doutorado em Administração. USP - Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração de Empresas. Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas. São Paulo. 2002

¹⁰⁸ BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Um Mosaico da Gestão de Competências em Empresas Brasileiras. RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo. Vol. 38. N4. São Paulo. Out./nov./dez.2003

¹⁰⁹ BRETZKE, Renato Osvaldo. Gestão por Competências em uma Empresa Pública: o Caso do Porto de Itajaí – Itajaí – SC. Mestrado em Administração. UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração. Centro Universitário de Jaraguá do Sul. Jaraguá do Sul (SC). 2003

También existe un estudio de Bruno-Faria y Brandão¹¹⁰. Estos autores identificaron competencias profesionales relevantes en profesionales de T&D, evidenciando las necesidades de desarrollo de nuevas competencias a través de la implementación de acciones de aprendizaje.

Porsse y Leite¹¹¹ publicaron un estudio en el cual se analizó la Competencia Basada en Competencias, la cual reconoce los niveles de incertidumbre involucrados en los cambios estratégicos, así como los procesos cognitivos y el aprendizaje organizacional en empresas del sector público.

Tacla y Figueiredo¹¹² realizaron un estudio del gerenciamiento del proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo y su relación con el modo y velocidad de acumulación de competencias tecnológicas en empresas.

En 2004, Dall'Agnol¹¹³ investigó la articulación entre las competencias organizacionales y gerenciales en una institución de enseñanza superior, y Pires y Marcondes¹¹⁴ analizaron las competencias esenciales en el sector bancario, su conexión con las competencias individuales y su formación.

¹¹⁰ BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. BRANDÃO, Hugo Pena. Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal RAC, v. 7, n. 3, Jul./Set. 2003

¹¹¹ PORSSE, Melody de Campos Soares. LEITE, João Batista Diniz. Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: em Busca da Vantagem Competitiva. RAC, Edição Especial 2003

¹¹² TACLA, Celso Luiz. FIGUEIREDO, Paulo Negreiros. Processos de Aprendizagem e Acumulação de Competências Tecnológicas: Evidências de uma Empresa de Bens de Capital no Brasil. RAC, v. 7, n. 3, Jul./Set. 2003

¹¹³ DALL'AGNOL, Izabel Cristina Fraga. A Articulação entre as Competências Organizacionais e Gerenciais em uma instituição de Ensino Superior: o caso da UNISINOS. Mestrado Profissional em Administração. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre. 2004

¹¹⁴ PIRES, Marcel Ginotti. MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. Conhecimento, Inovação e Competência em Organizações Financeiras: uma Análise sob o Ponto de Vista de Gestores de Bancos. RAC, Edição Especial 2004

Fernandes¹¹⁵, a su vez, partió de los principios de la Visión de la Empresa basada en Recursos (VBR) y examinó los recursos que afectan la performance organizacional en una situación determinada, considerando la performance según las perspectivas del modelo de BSC. Analizó la relación entre competencias organizacionales, recursos, factores ambientales y performance organizacional en una compañía de saneamiento de Paraná.

En el sector deportivo de mediano y gran porte, Correa¹¹⁶ abordó el tema construcción de competencias colectivas en equipo.

En el año 2005, Castro y Figueiredo¹¹⁷, abordaron las implicaciones de los procesos de aprendizaje para la acumulación de competencias tecnológicas y mejoramiento de la performance técnico-económica en el sector siderúrgico.

En el 2006, Fernandes¹¹⁸, estudio las competencias gerenciales en relación a las competencias organizacionales desde la perspectiva del lineamiento estratégico en una empresas de telefonía, y Silva¹¹⁹, abordó la relación entre las variables: relevancia del entrenamiento APRA los objetivos estratégicos de la organización, soporte a la transferencia de entrenamiento,

¹¹⁵ FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Competências e Performance Organizacional: um estudo empírico. Tese Doutorado. USP – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004

¹¹⁶ CORRÊA, Daniel Kroeff de Araújo. A Construção de Competências Coletivas em Equipes Esportivas: O Caso do Futebol. Mestrado em Administração. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre. 2004

¹¹⁷ CASTRO, Eduardo Côrtes. FIGUEIREDO, Paulo Negreiros. Aprendizagem Tecnológica Compensa? Implicações da Acumulação de Competências Tecnológicas para o Aprimoramento de Performance Técnicoeconômica em uma Unidade de Aciaria no Brasil (1997-2001)(1)*. *Revista de Administração Contemporânea*. 1a. Edição Especial. 2005

¹¹⁸ FERNANDES, Otávio Gonzatti. Avaliação das Competências Gerenciais em Ralação às Competências Organizacionais, na Perspectiva de Alinhamento Estratégico. Mestrado Profissional em Administração. UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Porto Alegre. 2006

¹¹⁹ SILVA, Maria Ednei da. Relações entre Impacto do Treinamento no Trabalho e Estratégia Empresarial: o Caso da Eletronorte. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 10, n. 3, Jul./Set. 2006

e impacto del entrenamiento en el trabajo, en el sector de generación y transmisión de energía eléctrica.

En 2007, Sasur¹²⁰, exploró otro aspecto de la gestión por competencias, que fue la percepción del beneficio social del trabajador en un comercio de gran porte de Minas Gerais.

Souza¹²¹ investigó el desarrollo de nuevas competencias y las estudió como un resultado de la expatriación de profesionales, realizando un análisis de las competencias organizacionales y gerenciales desde el punto de vista del aprendizaje.

También en 2007, Takahashi¹²², se avocó al análisis de la relación entre las competencias y los procesos de aprendizaje organizacional, abordando el tema a partir de la oferta de cursos superiores de Tecnología y su respectiva demanda de determinadas competencias organizacionales (nuevas o no); Vali¹²³, identificó en su investigación las competencias del gestor educativo en una institución de enseñanza, y Texeira¹²⁴ también abordó los procesos de desarrollo de nuevas competencias, pero en relación al origen de las empresas.

¹²⁰ SARSUR, Amyra Moysés. Gestão por Competências: a Percepção de ganho social do trabalhador. Tese Doutorado. São Paulo: USP, 2007

¹²¹ SOUZA, Alba Estela Sánchez. Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências de Gestores na Expatriação. Mestrado em Administração. USP - Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo. 2007

¹²² TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino. Doutorado em Administração. USP - Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo. 2007

¹²³ VALI, Irmão Fernando. Competências do Gestor Educacional: um Estudo Qualitativo em Três Cursos de Administração Vinculados a Instituições de Ensino Superior Localizados no Estado do Rio Grande do Sul. Mestrado em Administração. UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Escola de Administração. PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre. 2007

¹²⁴ TEIXEIRA, Carlos Honorato. Identificação de Competências Organizacionais Brasileiras no Processo de Internacionalização e Inserção Competitiva no Mercado Global de São Paulo. Mestrado em Administração. USP - Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA. Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo. 2007

Zen¹²⁵ investigó la influencia de los recursos y competencias en los procesos de innovación de las empresas. Para eso, desarrolló un estudio de múltiples casos de la industria electro electrónica gaucha, abarcando tres empresas del segmento eléctrico, de telecomunicaciones y de automatización industrial.

Los estudios realizados en empresas de mediano y/o pequeño porte se relacionaron con las áreas hotelera, industrial (confección, química, farmacéutica, automatización, industrial), comercial (accesorios, restaurantes, decoración, placer), de servicios (Internet, viajes, lavandería, logística), deportes, artística y cultural; de los estados de Sergipe, Río de Janeiro, São Paulo y también de Río Grande do Sul (con actuación específica en Porto Alegre y la región metropolitana).

Faingluz¹²⁶ identificó las competencias gerenciales de gestores hospitalarios, Leiria¹²⁷ verificó las competencias de empresarios de compañías de pequeño porte de Porto Alegre y la región metropolitana, y

Scola¹²⁸ identificó las competencias organizacionales de una empresa y estudio un instrumento de crecimiento empresarial.

¹²⁵ ZEN, Aurora Carneiro. A Influência dos Recursos e das Competências na Inovação: Um estudo de Múltiplos Casos na Indústria Eletroeletrônica Gaúcha. Mestrado em Administração. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre. 2007

¹²⁶ FAINGLUZ, Jackes. Competências Gerenciais e os Gestores Hospitalares. Mestrado em Administração. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre. 2001

¹²⁷ LEIRIA, Ana. As Competências do Empresário da Empresa de Pequeno Porte. Porto Alegre e Região Metropolitana. Mestrado Executivo em Administração. UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre. 2002

¹²⁸ SCOLA, Roberto. Competências Organizacionais Alinhadas à Estratégia e aos Processos Empresariais. Mestrado em Administração. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre. 2003

Cauduro¹²⁹ analizó las competencias necesarias para la actividad de gestión de las pequeñas empresas del ramo artístico-cultural de Porto Alegre.

Teixeira y Morrison¹³⁰ evidenciaron el proceso de aprendizaje a través del análisis de las competencias percibidas como necesarias para el desempeño de los negocios, de las necesidades de entrenamiento, de cómo estos empresarios perciben que aprenden y, finalmente, de cómo las redes de relaciones (networks) interfieren en el proceso.

Silva y Fleury¹³¹ procedieron al análisis de cómo las empresas, insertas en una misma cadena de valor, desarrollan y comparten competencias organizacionales para viabilizar sus opciones estratégicas. Bajo la identificación/definición de competencias, Mello et al.¹³² identificaron las competencias emprendedoras de dirigentes de empresas brasileñas de mediano y pequeño porte del eje Río- São Paulo.

Mello¹³³ analizó la formación de competencias – ideales o reales – en un curso superior de tecnología en sistemas de comunicación en el contexto de la reforma de la educación profesional.

¹²⁹ CAUDURO, Flavia Ferro. Competências para a Atividade de Gestão de Empresas de Produção Artística e Cultural: um estudo exploratório. Mestrado em Administração. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2003

¹³⁰ TEIXEIRA, Rivanda Meira. MORRISON, Alison. Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do Setor Hoteleiro: Processo de Aprendizagem, Competências e Redes de Relacionamento. Revista de Administração Contemporânea. v. 8, n. 1, Jan./Mar. 2004

¹³¹ SILVA, Sandro Márcio da Silva. FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão das Competências Organizacionais na Perspectiva da cadeia produtiva: um estudo na indústria de Telecomunicações. RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo. Vol. 40. N.3. São Paulo. Jul./ago./set.2005

¹³² MELLO, Sérgio Carvalho Benício de. Leão, André Luiz Maranhão de Souza. Paiva Junior, Fernando Gomes de. Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que Atuam em Serviços da Nova Economia. Revista de Administração Contemporânea. vol.10 n. 4. Out./Nov./Dez. 2006

¹³³ MELLO, Simone Portella Teixeira de. Competências Requeridas – Competências Adquiridas: o curso Superior de Tecnologia em Sistemas de Telecomunicações do Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas – RS no contexto das mudanças da reforma da educação profissional. Doutorado em Educação. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Educação. Porto Alegre. 2007

También fueron realizados estudios bibliográficos.

Fleury y Fleury¹³⁴ realizaron, a través de un análisis de la literatura americana y europea, un debate teórico al respecto de la noción de competencias, explicitando el concepto en sus varios niveles de comprensión, relacionándolo con las estrategias y con los procesos de aprendizaje organizacional.

Rocha y Salles¹³⁵ profundizaron en los conceptos y reflexiones sobre la aplicabilidad de la gestión de las personas por competencias en las empresas, con un énfasis en la compatibilización de las versiones *hard* y *soft* de la Gestión de las personas a través de la lógica competencia.

Es oportuno citar otro estudio que también contribuyó en el enriquecimiento de la base teórica de la autora sobre el tema, que es el de Veiga et al.¹³⁶, que examinaron la calificación y competencia técnica y la innovación en el oficio docente para el Mejoramiento de la Calidad de la Enseñanza Básica.

Esta revisión, además de enriquecer la base teórica de la autora y de conocer el estado del arte sobre el tema competencias, también fue útil para concluir que ningún estudio sobre la Gestión por Competencias fue realizado hasta el momento en empresas de tecnología de información en RS por parte de las instituciones de mayor prestigio del país, concluyendo entonces que existe un espacio para el tipo de estudio propuesto en esta tesis.

¹³⁴ FLEURY, Maria Tereza Leme. Fleury, Afonso. *Construindo o Conceito de Competência*. RAC, Edição Especial 2001

¹³⁵ ROCHA, Eduardo Peixoto. SALLES, José Antonio Arantes. *Competências e a Gestão de Pessoas*. *RACRE – Revista Adm. CREUPI*. vol.05. n.9. Jan./dez./2005, Espírito Santo do Pinhal. São Paulo

¹³⁶ VEIGA, Laura. LEITE, Maria Ruth Siffert Diniz Teixeira. DUARTE, Vanda Catarina. *Qualificação, Competência Técnica e Inovação no Ofício Docente para a Melhoria da Qualidade do Ensino Fundamental(1)*. *Revista de Administração Contemporânea*. V.9 n.3. Jul./Ago./Set.2005

1.2 – LA ESTRATEGIA

Todo esfuerzo de largo plazo requiere de una estrategia. Hasta los años 80 la formulación de las estrategias sucedía de manera prescriptiva, esto es, la preocupación era en cómo deberían ser las mismas, y no cómo deberían, de hecho, ser formuladas.

El cuadro presentado a continuación sintetiza las dimensiones de las escuelas de pensamiento sobre la formulación de las estrategias:

Cuadro N°2: Escuelas de Pensamiento sobre Formulación de Estrategias

Escuela	Estrategia	Palabras clave	Agente(s) central(es)
Diseño	Perspectiva, planeada, única	Congruencia/encaje, competencia distintiva, SWOT, formulación, implementación	Ejecutivo principal (como el arquitecto)
Planeamiento	Planos descompuestos en subestrategias y programas	Programación, presupuestación, escenarios	Planificadores
Posicionamiento	Posiciones genéricas planeadas (económicas y competitivas), también maniobras.	Estrategia genérica, grupo estratégico, análisis competitivo, portfolio, curva de experiencia.	Analistas
Emprendedora	Perspectiva (visión) personal y única como nicho.	Golpe osado, visión, criterio	Líder
Cognitiva	Perspectiva mental (concepto individual)	Mapa, cuadro, concepto, esquema, percepción, interpretación, racionalidad, estilo	Mente
Aprendizaje	Estándares, única	Incrementalismo, estrategia, tener sentido, espíritu emprendedor, aventura, defensor, competencia esencial	Aprendices (quien pueda)

Poder	Estándares y posiciones políticas y cooperativas, así como maquinaciones, abiertas y ocultas	Discusión, conflicto, coalición, interesados, juego político, estrategia colectiva, red, alianza	Cualquiera con poder (micro), organización entera (macro)
Cultural	Perspectiva colectiva, única	Valores, creencias, mitos, cultura, ideología, simbolismo	Colectividad
Ambiental	Posiciones específicas (llamadas Nichos) en "ecología popular", genéricas	Adaptación, evolución, contingencia, selección, complejidad, nicho	"ambiental"
Configuración	Depende de la situación. Puede ser cualquiera	Configuración, arquetipo, periodo, etapa, ciclo de vida, transformación, revolución, reformulación, revitalización	Cualquiera en el contexto (en transformación), especialmente el principal ejecutivo.

Fuente: Mintzberg et al.¹³⁷

La administración estratégica, como se puede percibir, sufrió un sinnúmero de modificaciones como consecuencia de los cambios en la concepción de la estrategia, pero principalmente por el incremento en su complejidad como resultado de la complejidad de los ambientes actuales en constante cambio. Antes, lo que era unilateral y prescriptivo, y por qué no decir, más simples – diseño, planeamiento y posicionamiento –, actualmente puede ser una mezcla de variables. Se dice que *puede ser* porque las escuelas prescriptivas todavía son muy influyentes. Lo que sucedió es que otras también fueron ganando importancia.

Henry Mintzberg en su obra "Safari de Estrategias" enfatiza la complejidad de la naturaleza de la estrategia, pues observa que:

1. La estrategia se refiere tanto a la organización como al ambiente;
2. La esencia de la estrategia es compleja;

¹³⁷ MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. Safari de Estrategia. Porto Alegre. Bookmann, 2000

3. La estrategia afecta el bienestar general de las organizaciones;
4. La estrategia involucra cuestiones tanto de contenido como de proceso;
5. No es puramente deliberada;
6. Existe en diferentes niveles;
7. Involucra varios procesos de pensamiento.

El autor reconoce que la estrategia, sea esta deliberada o no, se dispersa por toda la organización, siendo una consecuencia de la manera en como ella y el ambiente son percibidos por quien la concibe. También afirma que algunas ventajas de concebirse una estrategia es que esta contribuye con la consistencia en el comportamiento a lo largo del tiempo, fija una dirección, enfoca el esfuerzo y define la organización.

Para Santos¹³⁸, citando a Andrews, “la estrategia corporativa es un conjunto de decisiones en una compañía, que revela sus objetivos y propósitos, genera las principales políticas y planes para lograrlos y define el área de negocios de la empresa”.

En este punto, Porter¹³⁹ afirma que muchos errores estratégicos se presentan por culpa de la propia organización, que ella los comete, pues muchas veces confunden objetivos, misión y visión con estrategia. Para él, “la estrategia se relaciona con lo que hace que una empresa sea única”, y esto se relaciona con la Intención Estratégica de Treacy & Wiersema

¹³⁸ SANTOS, Fernando César Almada dos. *Estratégia de Recursos Humanos – Dimensões Competitivas*. São Paulo: Atlas, 1999, pg. 44

¹³⁹ Brasil. HSM.
www.hsm.com.br/editorias/estrategia/ordem_nao_mudar_visao_porter.php. A Ordem é não mudar: a visão de Porter. [Consultada el 30/07/08]

(tratada más adelante en este estudio), pues hace referencia a la posición que la empresa ocupará con exclusividad.

Al estrategia cabe analizar las condiciones y las exigencias internas y externas, actuales y futuras, los recursos que tiene a su alcance, y echar mano de uno u otro modelo, o inclusive, saber utilizar varios modelos simultáneamente.

Mintzberg et al.¹⁴⁰ también argumentan que la administración estratégica debe sustentar la estabilidad, o por lo menos los cambios estratégicos adaptables la mayor parte del tiempo. Pero que también debe reconocer periódicamente la necesidad de transformar y ser capaz de gerenciar este proceso de ruptura, no obstante, sin destruir a la organización.

Debido al dinamismo del ambiente tanto interno como externo, la estrategia se compone de líneas generales deliberadas, pero con detalles emergentes. Esta es una característica importante de la estrategia, una vez que proporciona flexibilidad a la organización para reaccionar con más rapidez frente a los cambios repentinos en el mercado.

Por tratarse de lo que está por venir, la gestión estratégica se presenta siempre en condiciones de incertidumbre, que no pueden ser ignoradas por el planificador. No solo no pueden ser ignoradas, sino que debe convivir y aprender de ellas.

(...) “es necesario, por lo tanto, considerar la incertidumbre en cuanto al futuro, así como programarse y organizarse lo mejor posible ante las situaciones probables que nos depara el mañana. De esta forma, la actividad de planeamiento, como proceso de decisión de cara al futuro, debe incorporar recursos técnicos e instrumentos adecuados para su

¹⁴⁰ MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. *Safári de Estrategia*. Porto Alegre. Bookmann, 2000

anticipación (...) es necesario un relevamiento técnicamente y organizar los futuros probables”¹⁴¹.

Las empresas que se anticipan al futuro y se diferencian desarrollaron una capacidad de análisis de la situación presente y de las necesidades futuras con mayor precisión y rapidez que las demás. El ejercicio es imaginar el futuro y preguntarse a partir de las actuales habilidades, qué nuevas habilidades o competencias debe comenzar a ser desarrolladas hoy para que la organización pueda competir por las oportunidades futuras.

“Es importante que los gerentes vean a la empresa como un portfolio de competencias y se pregunten: “dado nuestro portfolio específico de competencias, ¿qué oportunidades estamos en condiciones de explorar?”¹⁴²

En la opinión de Prahalad¹⁴³, ¿cómo podemos moldear las expectativas de los clientes y de nuestro sector de actividad? Y ¿cómo utilizar estas expectativas para impulsar la organización interna en términos de destino de los recursos, innovación, desarrollo de productos y de canales para que el futuro se pueda realizar?

Hamel y Prahalad afirman que este proceso es la creación de una Arquitectura Estratégicas que todas las empresas que pretenden continuar compitiendo necesitan una.

“La Arquitectura estratégica es un plan amplio para abordar una oportunidad. La pregunta realizada por la arquitectura estratégica no es qué debemos hacer para maximizar nuestra facturación o segmento de mercado de un producto existente, sino qué debemos hacer hoy, en

¹⁴¹ TEIXEIRA, Gilnei Mourão. SILVEIRA, Aristeu Coelho da. SANTOS NETO, Carlos Pinheiro dos. OLIVEIRA. Gercina Alves de. Gestão Estratégica de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2005, pgs. 22 e 23

¹⁴² HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1997, pg. 37

¹⁴³ PRAHALAD, C. K. Brasil. HSM. http://www.hsm.com.br/canais/circuitos/c_k_prahalad/. Circuito C.K.Prahalad. [Consultada el 02/03/08]

términos de adquisición de competencias, para prepararnos para capturar un tajada significativa de la facturación futura en una arena de oportunidades emergentes”.¹⁴⁴

Desde el punto de vista de Prahalad¹⁴⁵, el proceso de la estrategia debe ser completamente diferente de cómo siempre fue concebido – un ejercicio de posicionamiento. Para él, no se trata de comprender el sector de actividad como es en el presente, sino de entender cómo crear nuevas actividades, nuevos emprendimientos y nuevos negocios. Esto hace de la creación de la estratégica un ejercicio de descubrimiento, lo que la transforma en un proceso constante de innovación y creatividad.

1.2.1 – Intención Estratégica

En palabras de Prahalad¹⁴⁶, “creo que usted puede transformar la empresa más eficiente, pero sin una dirección, esto no significa nada”.

Los autores Collins y Porras¹⁴⁷, verificaron en sus estudios que una de las características de las empresas visionarias es que estas no se martirizan con la “tiranía del ó” (punto de vista que dice que solo se puede tener A ó B, nunca los dos). Se referían a un grupo muy selecto y restringido de empresas de más de 50 años de existencia, más que exitosas... las mejores de las mejores en su sector, habiendo ocupado esa posición durante décadas.

¹⁴⁴ HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1997, pg. 127

¹⁴⁵ PRAHALAD, C. K. Brasil. HSM. http://www.hsm.com.br/canais/circuitos/c_k_prahalad/. Circuito C.K.Prahalad. [Consultada el 02/03/08]

¹⁴⁶ PRAHALAD, C. K. Brasil. HSM. http://www.hsm.com.br/canais/circuitos/c_k_prahalad/. Circuito C.K.Prahalad. [Consultada el 02/03/08]

¹⁴⁷ COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I. Trad. Silvia Schiros. Feitas para Durar: Práticas Bem-Sucedidas em Empresas Visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995

En este estudio se toma en cuenta el argumento de Treacy y Wiersema¹⁴⁸, en el que una organización no logra ser todo para todos y que clientes diferentes compran especies diferentes de valor.

Para los autores, las competencias esenciales no producen solas un valor inigualable. Esto es realizado por un modelo operativo enfocado. Pueden formar parte del modelo operativo, pero no son suficientes. Como intención estratégica la empresa debe optar por una disciplina (un modelo operativo superior) e invertir en ella para especializarse, manteniendo buenos estándares de desempeño en otras disciplinas.

Las opciones y sus desdoblamientos, de acuerdo a los autores, son:

Cuadro N°03: Disciplinas de Valor y sus Desdoblamientos

Disciplina de valor	Entrega	Características principales	Ejemplos
Excelencia operativa	Combinación de calidad, precio y facilidad de compra que ninguno de sus mercados logra igualar. "Garantía de precios bajos y/o atención sin disgustos".	<ul style="list-style-type: none"> - Operaciones estandarizadas - Procesos optimizados y simplificados de punta a punta. - Transacciones integradas, confiables y rápidas, y obediencia a las normas. - Cultura que abomina el desperdicio y premia la eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dell Computer - McDonald's - Wal-Mart
Liderazgo en productos	Productos y servicios que expanden las fronteras de desempeño existente. "El mejor producto y punto final"	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque en las innovaciones constantes, desarrollo de productos y exploración del mercado, tomando hasta inclusive sus propios productos obsoletos. - Estructura mutable y flexible para ajustarse a las 	<ul style="list-style-type: none"> - Microsoft - Sony - Niké - Intel - Walt Disney

¹⁴⁸ TREACY, Michel. WIERSEMA, Fred. A Disciplina dos Líderes de Mercado: Escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. Rio de Janeiro: Rocco, 1995

		iniciativas y redireccionamiento. - Cultura que estimula la imaginación y la realización individual, con el deseo de crear el futuro.	
Intimidad con el cliente	No entrega lo que el mercado quiere, sino lo que un cliente específico desea. "Logramos para usted la mejor solución total". "Haga lo que sea necesario para agradar al cliente".	- Enfoque en las relaciones de largo plazo y desarrollo de soluciones específicas. - Anticipación a las necesidades de los clientes. - Delegación de autoridad y autonomía para los colaboradores. - Enfoque en el resultado para los clientes. - Soluciones totales para procesos secundarios de sus clientes.	- Home Depot - Nordstron - Airborne Express

Fuente: Elaboración propia con base en Treacy & Wiersema¹⁴⁹

Para los autores Hamel & Prahalad,

"La selección de una disciplina de valor es un acto central que da forma a todos los planes y decisiones subsecuentes que la empresa toma, coloreando a toda la organización, desde sus competencias hasta su cultura. En verdad, la elección de una disciplina de valor define lo que una empresa hace y, por lo tanto, lo que esta es".¹⁵⁰

Ellos¹⁵¹ definen la intención estratégica como "el objetivo que dirige el respeto y el compromiso de cada empleado" (...)

¹⁴⁹ TREACY, Michel. WIERSEMA, Fred. A Disciplina dos Líderes de Mercado: Escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. Rio de Janeiro: Rocco, 1995, pg. 14

¹⁵⁰ HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1997, pg. 154

¹⁵¹ HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1997, pg. 154

“Implica un punto de vista específico sobre el mercado o la posición competitiva a largo plazo que una empresa espera desarrollar en los próximos diez años más o menos. Por lo tanto, transmite una noción de dirección (...), es diferenciada; implica un punto de vista competitivamente único sobre el futuro”¹⁵².

Prahalad¹⁵³ ejemplifica el uso de la intención estratégica por parte de Toyota, Canon y NEC. Estas empresas descubrieron aquello que sabían hacer mejor – sus competencias esenciales – y las utilizaron al máximo para volverse referentes del sector a partir de los años 80.

En la visión de Porter¹⁵⁴, es importante que la organización defina su estrategia, pues esto determinará previamente las elecciones que moldearán sus decisiones y acciones. “Todos los días, en todas las reuniones y en todas las decisiones, esta debe ser muy clara: “¿Es esta una buena práctica operativa o es algo que está mejorando mi diferenciación estratégica?”. Y alega que “si no es algo que se realiza constantemente, no es estrategia. Cuando no se continúa buscando la misma dirección durante dos o tres años, ella no significa nada”.

Para Fleury y Oliveira Jr.,

“Al definir su estrategia competitiva, la empresa debe poseer una perfecta comprensión de las competencias esenciales del negocio y de las competencias necesarias para cada función. Por otro lado, la existencia y el mejoramiento de estas competencias permite la permanente evaluación

¹⁵² HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1997, pg. 154

¹⁵³ PRAHALAD, C. K. Brasil. HSM. http://www.hsm.com.br/canais/circuitos/c_k_prahalad/. Circuito C.K.Prahalad. [Consultada el 02/03/08]

¹⁵⁴ Brasil. HSM. www.hsm.com.br/editorias/estrategia/ordem_nao_mudar_visao_porter.php. A Ordem é não mudar: a visão de Porter. [Consultada el 30/07/08]

y renovación de las elecciones estratégicas hechas por la empresa, en un ciclo virtuoso”.¹⁵⁵

Los autores afirman que es necesario relacionar la formación de competencias con la definición de la intención estratégica.

La importancia de la definición de la intención estratégica es ratificada por Hamel y Prahalad, cuando afirman que esta es un punto crucial, pues

“una arquitectura estratégica puede señalar el camino hacia el futuro, pero solamente una intención estratégica ambiciosa y estimulante ofrece la energía emocional e intelectual para la jornada. La arquitectura estratégica es el cerebro; la intención estratégica implica una distensión significativa para la organización”.¹⁵⁶

Esto es, inclusive, más verdadero cuando se apega a la necesidad de “empowerment”, de delegación, proporcionando un mayor poder de decisión y ejecución a los niveles más bajos. Si se centralizan demasiado las decisiones resulta negativo por una cuestión de velocidad, agilidad y desarrollo del potencial humano, tanto más negativo será adquirir velocidad con profesionales que no saben dónde quiere llegar la empresa y de qué manera. En otras palabras, los profesionales sin conciencia de la intención estratégica y del futuro pretendido de la organización que los emplea, ayudarán a la empresa a llegar con mayor rapidez a ningún lugar específico. Esto partiendo de la premisa de que las empresas no logran los objetivos, las personas lo hacen.

1.2.2 – La Misión

¹⁵⁵ FLEURY, Maria Tereza Leme. OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (org.). *Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001, pg. 192

¹⁵⁶ HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Pg. 149

La Misión es la razón de ser de una organización. “Es el conjunto de motivos fundamentales por los cuales la empresa existe además de ganar dinero”. (...) Su papel es “orientar, inspirar, no necesariamente diferenciar”¹⁵⁷ – en este punto, la “Misión” es tratado como un “Objetivo” por Collins y Porras.

Cuando es concebido de manera adecuada, el objetivo (Misión) es amplio, fundamental y duradero; un buen objetivo debe orientar e inspirar a la organización durante muchos años, tal vez un siglo o más¹⁵⁸.

Para Silva la Misión es la respuesta a la pregunta: “¿Por qué existimos?”, y debe ser una declaración

“simple y convincente de cómo la empresa debe hacer negocios. Define quienes son sus clientes, la premisa de valor que ofrece a sus clientes y cualquier medio especial que se utilizará para generar valor para ellos, de modo de conquistar sus negocios y mantenerlos”.¹⁵⁹

Algunos ejemplos de Misión:

Cuadro N°04: Ejemplos de Misión

Empresa	Misión
GE Appliances ¹⁶⁰	“Proporcionar productos de extrema calidad, mediante programas bien ejecutados, que son ampliamente difundidos dentro de la empresa, hacia el sector y a los consumidores del mundo entero”.
Coca Cola Brasil ¹⁶¹	“Refrescar al mundo – en cuerpo, mente y espíritu. Inspirar momentos de optimismo – a través de nuestras marcas y

¹⁵⁷ COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I. Trad. Silvia Schiros. Feitas para Durar: Práticas Bem-Sucedidas em Empresas Visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995, pg. 119

¹⁵⁸ COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I. Trad. Silvia Schiros. Feitas para Durar: Práticas Bem-Sucedidas em Empresas Visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995

¹⁵⁹ SILVA, Mateus de Oliveira. Gestão de Pessoas através do Sistema de Competências. Estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, pg. 39

¹⁶⁰ Brasil. GE Eletrodomésticos. www.gedako.com.br. [Consultada el 08/07/08]

¹⁶¹ Brasil. Coca Cola. www.cocacolabrasil.com.br. Missão Coca Cola Brasil. [Consultada el 08/07/08]

	acciones. Crear valor y hacer la diferencia – donde estemos, en todo lo que hacemos”.
Microsoft ¹⁶²	“Capacitar personas y negocios para lograr sus potencial pleno”
Gerdau ¹⁶³	“Empresa con un enfoque en la siderurgia, que busca satisfacer las necesidades de los clientes y crear valor para los accionistas, comprometida con la realización de las personas y con el desarrollo sustentable de la sociedad”.
Votorantim Celulosa y Papel ¹⁶⁴	“Ser referente como empresa de celulosa y papel, creando oportunidades y diferenciales competitivos, generando valor sustentable para los accionistas, alineado al Sistema de Gestión Votorantim”.
ABRH-RS – Asociación Brasileña de Recursos Humanos (RS) ¹⁶⁵	“Difundir el conocimiento del mundo del trabajo para desarrollar personas y organizaciones, influyendo en la mejora de la condición social, política y económica del país”.

Fuente: Elaboración propia

1.2.3 – La Visión

Es donde la empresa desea llegar a largo plazo. Se una visión es inspiradora, desafiante, difundida y entendida por toda la organización, tiende a influir más fácilmente sobre sus seguidores en la toma de decisiones con un enfoque en los resultados también de largo plazo.

Algunos ejemplos de Visión:

Cuadro N°05: Ejemplos de Visión

Empresa	Visión
Gerdau ¹⁶⁶	“Ser una empresa siderúrgica global, entre las más rentables del sector”

Fuente: elaboración propia

1.2.4 – Los Valores

¹⁶² Brasil. Microsoft. www.microsoft.com/brasil. [Consultada el 08/07/08]

¹⁶³ Brasil. Gerdau S/A. www.gerdau.com.br. [Consultada el 08/07/08]

¹⁶⁴ Brasil. Fibria. www.vcp.com.br. [Consultada el 08/07/08]

¹⁶⁵ Brasil. ABRH-RS. www.abrhrs.com.br. [Consultada el 21/07/08]

¹⁶⁶ Brasil. Gerdau S/A. www.gerdau.com.br. [Consultada el 08/07/08]

Para Collins y Porras¹⁶⁷, los valores centrales son las doctrinas esenciales y duraderas de la empresa, no debe ser comprometido en detrimento de las ganancias financieras u oportunismos de corto plazo.

Los valores no son definidos formalmente en el momento de la fundación de la empresa o arbitrarios (ni siquiera por su alta dirección). No son establecidos mirando hacia el frente, sino hacia atrás. Ellos van “apareciendo” de a poco. Se descubren los valores que realmente orientan a la organización observando la conducta de lo que trabajan en ella, principalmente en momentos de presión, de decisiones difíciles, donde las cuestiones éticas o grandes sumas de dinero o patrimonio están en juego.

“Los valores centrales no necesitan de ninguna explicación racional o externa. No hay que bailar al ritmo de la música. Ni cambiar de acuerdo con los cambios en las condiciones del mercado”¹⁶⁸.

De acuerdo con Jim Collins en Hesselbein y Cohen

“Toda institución (...) tiene que lidiar con una cuestión exasperante: ¿Qué debe o no debe cambiar nunca? Se trata de distinguir los valores esenciales y eternos de las prácticas operativas y de las normas culturales. Los valores esenciales eternos no deben cambiar nunca; las practicas operativas y las normas culturales nunca debe dejar de cambiar”.¹⁶⁹

Ejemplos de Valores Corporativos:

Cuadro N°06: Ejemplos de Valores Corporativos

Empresa	Valores
---------	---------

¹⁶⁷ COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I. Trad. Silvia Schiros. Feitas para Durar: Práticas Bem-Sucedidas em Empresas Visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995

¹⁶⁸ COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I. Trad. Silvia Schiros. Feitas para Durar: Práticas Bem-Sucedidas em Empresas Visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995, pg. 118

¹⁶⁹ JIM COLLINS en HESSELBEIN, Frances. COHEN, Paul M. Cohen. Trad. Nota Assessoria. De Líder para Líder: Artigos da prestigiosa revista Leader to Leader da Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 1999, pg. 249

Microsoft ¹⁷⁰	<ul style="list-style-type: none"> - Integridad y honestidad - Pasión por los clientes, socios y tecnología - Apertura y respeto - Disposición para asumir desafíos y llevarlos hasta el fin - Capacidad de autocrítica y compromiso con la evolución y la excelencia personal - Responsabilidad de honrar compromisos, presentar resultados y entregar calidad a los clientes, accionistas, socios y colaboradores.
Gerdau ¹⁷¹	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente satisfecho - Seguridad total en el ambiente de trabajo - Personas comprometidas y realizadas - Calidad en todo lo que se hace - Emprendedorismo responsable - Integridad - Crecimiento y rentabilidad
Votorantim Celulosa y Papel ¹⁷²	<ul style="list-style-type: none"> - Solidez: representa la perennidad de la empresa, inclusive en ambientes con constantes y acelerados cambios. - Ética: aparece en las acciones, para que los resultados sean siempre percibidos como contribuciones para el bien común. - Respeto: en relación con los diversos públicos con los cuales interactúa y en sus productos y servicios. - Emprendedorismo: en la osadía de realizar, en la competencia de mantener lo que fue alcanzado y en la determinación de buscar nuevas oportunidades - Unión: expresada en la percepción de una identidad común que integra personas, acciones, relaciones, intereses y resultados.
ABRH – RS – Asociación Brasileña de Recursos Humanos (RS) ¹⁷³	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto a la dignidad de las personas: tratamos bien a las personas, siguiendo el principio universal de velar con igual empeño el bienestar propio y el ajeno. - Desarrollo de la ciudadanía: promovemos la responsabilidad social de las empresas, el voluntariado, el desarrollo del tercer sector, el debate democrático franco, la ética en la política, la responsabilidad en el voto. - Postura legal, ética y apartidaria: actuamos de manera profesional, dentro de la ley, con total transparencia, de manera profundamente ética y sin vínculos partidarios. - Excelencia en las acciones: buscamos la excelencia en todo lo que hacemos.

¹⁷⁰ Brasil. Microsoft. www.microsoft.com/brasil. [Consultada el 08/07/08]

¹⁷¹ Brasil. Gerdau S/A. www.gerdau.com.br. [Consultada el 08/07/08]

¹⁷² Brasil. Fibria. www.vcp.com.br. [Consultada el 08/07/08]

¹⁷³ Brasil. ABRH-RS. www.abrhrs.com.br. [Consultada el 21/07/08]

	<p>Utilizamos herramientas modernas de gestión. Invertimos en tecnología y buscamos continuamente personas y procesos que nos ayuden a desarrollarnos y progresar.</p> <p>- Austeridad y crecimiento sustentable: aplicamos nuestro dinero de manera conservadora. Evaluamos cuidadosamente cada proyecto en los que entramos, definiendo claramente el riesgo y la relación coste/beneficio. Al mismo tiempo crecemos de manera intensa y continua.</p>
--	--

Fuente: elaboración propia

1.3– LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS

La Administración evolucionó rápidamente en las últimas décadas. Empresas y empleados, al principio fuerzas antagónicas, de a poco perciben que es necesario caminar lado a lado para competir en el actual escenario. La comprensión del ser humano y sus variables también evolucionaron con el transcurrir del tiempo.

El cuadro que se presenta a continuación describe la contribución de diversos autores en el estudio de la Administración de Recursos Humanos.

Cuadro N°07: Contribución de autores en el estudio de la Administración de Recursos Humanos

Autor	Contribución
Adam Smith (1723-1790)	Considera al factor humano y su desempeño en sus estudios, dado que afirmaba que para que un trabajador sea verdaderamente controlado, debería rendir cuentas de su desempeño a alguien.
Robert Owen (1771-1858)	Uno de los pioneros al llamar la atención hacia los problemas humanos de la industrialización, considerando la disciplina, la motivación y el desempeño profesional.
Daniel McCallum (1815-1878)	Pregonaba la medición y control del desempeño del trabajador a través de chequeos diarios y división de la responsabilidad.
Frederick Winslow Taylor (1856-1915)	Con su modelo de Homo Economicus de la Administración Científica fue eficaz al reconocer la importancia del entrenamientos de los empleados y su consecuente especialización en la eficiencia de las empresas, no obstante aun no se consideren los factores psicológicos

	además de la motivación por el dinero de los empleados y la interacción con el medio como sistema abierto
Henri Fayol (1841-1925)	Consideraba que la capacidad de un operario es la capacidad técnica, y que a medida que se elevaba en la escala jerárquica, la importancia relativa de la capacidad administrativa aumentaba, mientras que la de la capacidad técnica disminuía. En otros términos, la capacidad administrativa no se concentra exclusivamente en la cima de la empresa, sino que se distribuye proporcionalmente entre todos los niveles jerárquicos.
Elton Mayo (1880-1949)	Teoría de las Relaciones Humanas- desarrolló estudios sobre la eficiencia de los operarios como resultante de la integración social de los mismos, la influencia de los grupos informales, las recompensas y sanciones sociales, la interacción social de los individuos, la importancia del contenido del cargo y el énfasis en los aspectos emocionales del comportamiento humano.
Kart Lewin (1890-1947)	Teoría de las Relaciones Humanas – investigó acerca de la Dinámica de Grupos en las empresas, donde el comportamiento, las actitudes, las creencias y los valores del individuo se basan firmemente en los grupos a los cuales pertenece. El comportamiento humano no depende del pasado o del futuro, sino del campo dinámico actual y presente.
Peter Drucker (1909-2005)	El empleado como “trabajador del conocimiento”, que no se basa en la fuerza física para realizar su trabajo, sino en la capacitación bajo de forma de conocimiento.
Abraham H. Maslow (1908-1970)	El trabajador se mueve con el objetivo de satisfacer sus necesidades (organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia e influencia).
Frederick Herzberg (1923-2000)	Motivación del hombre a partir de factores intrínsecos y extrínsecos
Douglas McGregor (1906-1981)	Teoría Y: presupone que las personas son esforzadas, buscan y aceptan responsabilidades, pueden ser automotivadas y autodirigidas y son creativas y competentes
Rensis Likert (1903-1981)	Variables administrativas (causales) como las estrategias y la estructura, influyen en el comportamiento de las personas (variables intervinientes), que por una vez generan un determinado resultado (variables de resultado)
David McClelland (1917-1998)	Motivación del hombre a partir de factores de realización, poder y afiliación.
Chris Agyris (1923..)	Defiende la idea de que las organizaciones que presentan un alto grado de integración entre los objetivos individuales y organizacionales son más productivas que otras. Que ambas partes deben contribuir mutuamente para el logro de sus respectivos objetivos
Warren G. Bennis (1925...)	El hombre con complejas y cambiantes necesidades, el poder basado en la colaboración, en la decisión y en la razón, y valores organizacionales con orientación humanista y democrática
Edgard H. Schein (1928...)	Defiende que el proceso de desarrollo organizacional exige

	cambios en los procedimientos que ocurren entre las personas y grupos, y no solamente de estructuras.
B.F. Skinner (1904-1990)	Enfatiza el efecto de las consecuencias ambientales sobre el comportamiento observable y objetivo de las personas

Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato¹⁷⁴

Con base en el análisis de las contribuciones de cada autor, es posible observar la evolución de la percepción del comportamiento organizacional del individuo dentro de las empresas. Al principio, lo que era visto como reactivo y aislado, actualmente se considera un sujeto socialmente activo, participante y decisivo en la definición de los rumbos de las organizaciones de las cuales forma parte.

“Diferentes filosofías de administración dan origen a estrategias y estructuras diferentes. En la estrategia de control, los empleados son vistos como números, como costes, como un factor de producción que, para lograr su desempeño, deben ser dirigidos y controlados. En la estrategia de compromiso, se parte de la consideración de las personas como socios en la producción, en los cuales la empresa debe invertir para lograr mejores resultados empresariales; se basa en la creencia de que lograr el compromiso de los empleados llevará al aumento del desempeño”.¹⁷⁵

Esta es una visión limitada de las personas y de su contribución, pero es válida debido a los cambios en la percepción en relación a ellas.

Gramigna muestra la evolución del área de RRHH:

“el área de Recursos Humanos, antes centralizada y responsable por todos los procesos de personal, viene asumiendo, finalmente, su espacio estratégico, descentralizándose, distribuyendo las responsabilidades por el desarrollo de las personas a los agentes directos, instrumentalizándose

¹⁷⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 3 ed. São Paulo: McGrawHill do Brasil, 1983, pg. 584

¹⁷⁵ VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. OLIVEIRA, Lucia Maria Barbosa de (organizadores). Administração Contemporânea: Perspectivas Estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999, pg. 220

para un nuevo orden y partiendo hacia una gestión integrada y enfocada en el negocio".¹⁷⁶

Para Hugh Grant, jefe y CEO Monsanto,

“toda la organización, incluyendo el departamento de RRHH, tiene que ser total y constantemente conciente de que la gestión de las personas es un imperativo estratégico de los negocios (...) Tenemos que dejar en claro lo que la gestión de las personas no es: no se trata de algo extracurricular o que realizamos luego de que fueron realizadas las cosas importantes. Es igualmente importante y no es responsabilidad solamente del área de RRHH”.¹⁷⁷

Como dicen algunos gestores: el área de RRHH es demasiado importante como para ser responsabilidad solamente del departamento de RRHH.

En Brasil, para Dutra¹⁷⁸, pocas empresas están adoptando políticas y practicas avanzadas de Recursos Humanos. Inclusive, alerta que la manera en cómo es tratado el tema genera una imagen “color rosa” de la realidad, lo que no es una verdad. Esto se presenta debido a varios factores, pero lo que más influyeron fueron la presencia del Estado interviniendo en las negociaciones entre capital y trabajo, y la poca importancia proporcionada por las empresas al factor humano.

En Dutra¹⁷⁹, autores presentan la evolución de la función de los Recursos Humanos en Brasil.

Cuadro N°08: Evolución de la función de Recursos Humanos en Brasil

¹⁷⁶ GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de Competências e Gestão de Talentos. São Paulo: Makron Books, 2002, pg. 04

¹⁷⁷ E os CEOs Descubrem o RH. HSM Management. n. 67. Vol 07. Ano 12. Mar./Abr.2008

¹⁷⁸ DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004

¹⁷⁹ DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 1 ed. 5 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006

Periodo	Fase	Característica
Antes de la década del 30	Pre jurídico-laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de legislación laboral y de un área específica. - Funciones descentralizadas
Décadas del 30 y 50	Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> - Surgimiento de la legislación laboral - Surgimiento del “departamento de personal” para el cumplimiento de las exigencias legales
Décadas del 50 y 60	Tecnicista	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de la industria automovilística - Implementación de los subsistemas de recursos humanos - Preocupación creciente con el desempeño y la eficiencia
Mediados de la década del 60 y década del 70	Sistémica	<ul style="list-style-type: none"> - Surgimiento de las “gerencias de recursos humanos” y de los responsables por las “relaciones industriales” - Integración de los enfoques comportamental, administrativo y estructural
Décadas del 80 y 90	Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios profundos - Descentralización de las funciones - Surgimiento del movimiento de la calidad - Diversidad de enfoques

Fuente: elaboración propia, com base em Dutra¹⁸⁰

Para el presente trabajo, de acuerdo con lo que fue visto, se afirma que la Administración de Recursos Humanos requiere una *gestión estratégica e integrada donde organización y empleados compartan valores y posean objetivos convergentes, donde estos (empleados) tengan poder para tomar sus propias decisiones y capacidad para asumir la responsabilidad por las mismas, visualizando la consecución de los objetivos a través del desarrollo constante de todos los involucrados (definición de la autora).*

¹⁸⁰ DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 1 ed. 5 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006, pg. 27 a 35

Por lo tanto, el énfasis se encuentra en la convergencia de los esfuerzos, que debe constituir un proceso continuo, integral, de largo plazo y no en eventos aislados de algunos sectores de la empresa. Esta es la razón por la cual debe ser apoyada por una estrategia también de largo plazo que desempeña un papel decisivo en la consecución de los objetivos si es bien implementada.

En la práctica, la etapa de implementación es muy delicada y compleja. Después que es desafío de la creación de una estrategia realmente excepcional o diferenciadora fue vencido, se corre el riesgo de imaginar que el resultado está asegurado...lo que no es verdad. Pensar que debido a la creación de una excelente estrategia su implementación se dará sin problemas, es como mínimo peligroso.

“Cuando examinamos los planes de negocios fallidos, percibimos que el problema raramente se encuentra en la visión o en la estrategia: los puntos problemáticos son la implementación y la ejecución”, observa Hart¹⁸¹. El autor, en resumen, afirma que una estrategia bien elaborada, definitivamente no es garantía de una buena ejecución y, en consecuencia, de resultados satisfactorios.

Primero debido a que, como se ha visto en Mintzberg, una estrategia posee detalles emergentes, pues se vive en un ambiente dinámico, cambiante y complejo. Segundo, porque los resultados de la implementación no dependen únicamente del conocimiento técnico de las personas, sino también de las cuestiones comportamentales, de interacción y desarrollo en el trabajo.

Las personas son fuente de muchos problemas en las organizaciones, pero también es cierto que son la única fuente de soluciones para estos mismos problemas. La cuestión es contar con una gestión

¹⁸¹ HART, Jim. Excelência em Execução. Revista Executive Excellence. n.1. 2005, pgs. 16 e 17

estratégica de personas que esté capacitada para formular e implementar estrategias congruentes con las necesidades organizacionales actuales y futuras y también con las expectativas y capacidades de los colaboradores, uno de los objetivos de este estudio.

1.4– LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Teixeira et al. afirman que

“en el nuevo mundo de los negocios y del trabajo de hoy, tendrán más probabilidades de éxito las empresas que se muestren capaces de realizar la transformación de estrategias en acciones, de enfrentar la incertidumbre y la ambigüedad y de actuar con una visión global, perspectiva de largo plazo... (...) Estas condiciones, esenciales para alcanzar la excelencia empresarial, exigen que la gestión de las personas se disloque de la posición táctico-operativa tradicional hacia un posicionamiento estratégico”¹⁸².

Todo esto para garantizar que el desempeño de las personas constituya un diferencial competitivo, adicionando valor a las empresas y a ellos mismos.

Con este objetivo, algunas empresas han echado mano de la Gestión por Competencias, pues ella preconiza la compatibilizar las características y objetivos de la empresa con las capacidades y necesidades de las personas que trabajan en ella.

Desde el punto de vista de Le Boterf¹⁸³,

¹⁸² TEIXEIRA, Gilnei Mourão. SILVEIRA, Aristeu Coelho da. SANTOS NETO, Carlos Pinheiro dos. OLIVEIRA. Gercina Alves de. Gestão Estratégica de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2005, pg. 79

¹⁸³ LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Desenvolvendo a Competência dos Profissionais. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003, pg. 18

“la consideración de las competencias debe ser introducida desde el inicio de las estrategias de cambio y de los proyectos, esto es, desde el momento en que son realizadas las principales elecciones tecnológicas, operativas, económicas o comerciales”.

1.4.1 – Las Competencias Organizacionales

Las competencias esenciales son las competencias organizacionales excepcionales y necesarias para diferenciar a la empresa y dominar los mercados del futuro. Para ser una competencia esencia, esta debe proporcionar una ventaja competitiva única y debido a eso es muy difícil que sea copiada, “necesita proporcionar una contribución desproporcionado para el valor percibido por el cliente”, ya sea en términos de precio, calidad, disponibilidad o selectividad, y permitir a la empresa “ofrecer un beneficio fundamental” al mismo¹⁸⁴. Debido a esto, aunque esta competencia no aparezca en el balance, ser explotada puede marcar mucha diferencia en los resultados de la empresa.

“El hecho de que una competencia esencial proporcione una contribución importante en el valor percibido por el cliente no implica que será visible a sus ojos o fácilmente comprendida por el cliente. (...) Lo que es visible a los ojos del cliente es el beneficio, y no las diferencias técnicas, proporcionadas por la competencia subyacente a este beneficio”. (...) “Los clientes son los jueces finales de lo que es o no una competencia esencial. En la tentativa por identificar sus competencias específicas, una empresa debe preguntarse continuamente si una determinada habilidad proporciona una contribución significativa al “valor percibido por el cliente”. Aunque la mayoría de las empresas realizan un análisis detallado de los costes de sus productos o servicios, pocas llevan a cabo un análisis detallado semejante de su valor. Dentro de las preguntas a

¹⁸⁴ HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1997, pg. 235

ser respondidas se encuentran: ¿Cuáles son los “elementos de valor” de este producto o servicio por el cual esta realmente pagando el cliente? ¿Por qué el cliente está dispuesto a pagar más o menos por un producto o servicio que por otro? ¿Qué elementos de valor son más importantes para lo clientes y, por lo tanto, proporcionan una mayor contribución para la realización del precio? Este análisis garantiza que una empresa concentre sus esfuerzos en las competencias específicas que realmente hacen una diferencia para los clientes”¹⁸⁵.

La identificación precisa de las competencias esenciales es fundamental, pues a pesar de ser fuente de ventajas competitivas, no todas estas ventajas son competencias esenciales. Es importante conocer la diferencia entre una y otra. “De la misma forma, toda competencia esencial probablemente es un factor crítico de éxito, pero no todo factor crítico de éxito será una competencia esencial”.¹⁸⁶. Existe también la posibilidad de considerar que una competencia esencial puede, en algunos años, transformarse en una ventaja competitiva y viceversa.

De acuerdo con Prahalad¹⁸⁷, el hecho de que una empresa posea una infraestructura o tecnología en una unidad específica, no significa que detente una competencia esencial. Para ser considerada una competencia esencial, además de que no pueda ser copiada fácilmente, debe poder ser utilizada en nuevas oportunidades de negocios.

Hamel y Prahalad¹⁸⁸ destacan otro aspecto fundamental: la claridad en la definición de las competencias esenciales y el grado de concordancia

¹⁸⁵ HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1997, pg. 235

¹⁸⁶ HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1997, pg. 236

¹⁸⁷ PRAHALAD, C. K. Brasil. HSM. http://www.hsm.com.br/canais/circuitos/c_k_prahalad/. Circuito C.K.Prahalad. [Consultada el 02/03/08]

¹⁸⁸ HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1997

de los gerentes en torno a estas es un valioso indicador de la capacidad de la organización de “administrarlas”.

La Competencia Esencial de una organización también es llamada *Core Competence*, y según Ruas et al.¹⁸⁹, “un tipo específico de competencia organizacional bastante raro es el que propicia un amplio diferencial competitivo”. Afirma que es raro debido a que, aunque el estudio de Prahalad & Hammel haya identificado algunas empresas que poseían competencias esenciales (o *core competence*), estudios de Ruas en empresas de gran porte (algunas de ellas con una fuerte presencia en el mercado nacional y alguna presencia en el mercado internacional) no verificaron ningún caso de *core competence* entre ellas. A pesar de estos resultados, el autor afirma que las *core competences* de Prahalad y Hammel son un ideal a ser alcanzado... un camino a ser recorrido.

Esto no significa que las empresas que no poseen una competencia esencial no sobrevivan en mercados inestables o no puedan diferenciarse de las demás. Lo que hace con que estas empresas se diferencien, inclusive sin poseer competencias esenciales, es la presencia de otras competencias organizacionales, comunes a todas las áreas de la organización (muchas veces presentes simultáneamente).

Continuación se presenta un cuadro que demuestra cómo las competencias organizacionales son clasificadas por diferentes autores:

Cuadro N°09: Competencias Organizacionales clasificadas conforme diferentes autores.

Autor	
Ruas et al. ¹⁹⁰	- Competencias organizacionales esenciales (<i>core competences</i>)-

¹⁸⁹ RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005, pg. 43

¹⁹⁰ RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005, pg. 46

	<p>excepcionales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencias organizacionales selectivas – diferenciadoras - Competencias organizacionales básicas – supervivencia - Competencia funcional** - macro procesos
Dutra ¹⁹¹	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias esenciales – fundamentales para la supervivencia y centrales para la estrategia. - Competencias distintivas – reconocidas por los clientes como diferenciales. Confieren ventajas competitivas a la organización. - competencias de unidades de negocio – actividades clave de unidades de negocios. - Competencias de soporte – fundamental para otras actividades - Capacidades dinámicas – capacidad de adaptación de la empresa
Gramigna ¹⁹²	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias diferenciales – estratégicas. Establecen ventajas competitivas. - Competencias esenciales – más importantes para el éxito. Percibidas por los clientes. - Competencias básicas – mantienen funcionando la empresa. - Competencias tercerizables – no están relacionadas a una actividad-fin.
Fleury ¹⁹³	<ul style="list-style-type: none"> - Esenciales – diferencian a la empresa frente a los competidores y clientes y constituyen la razón de su supervivencia. Presentes en todas las áreas, grupos y personas de la organización. <p>Funcionales – específicas a cada una de las áreas vitales de la empresa (vender, producir, concebir...)</p>
Silva ¹⁹⁴	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias esenciales (core competence) – las competencias identificadas en la empresa. Resultan de las mejoras que agregan valor al cliente final.

* verificado a través de la investigación en empresas de la región sur de Brasil.

** Categoría intermedia entre competencias organizacionales e individuales (estas serán exploradas más adelante)

Fuente: elaboración propia

Para Ruas, las competencias más fácilmente encontradas en la mayoría de las empresas que se destacan son las selectivas (que diferencian y contribuyen para lograr una posición de liderazgo) y las básicas (que contribuyen con la supervivencia a mediano plazo). La competencia

¹⁹¹ DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004, pg. 25

¹⁹² GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de Competências e Gestão de Talentos. São Paulo: Makron Books, 2002, pgs. 17 e 18

¹⁹³ FLEURY, Maria Tereza Leme. OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (org.). Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001, pg. 248

¹⁹⁴ SILVA, Mateus de Oliveira. Gestão de Pessoas através do Sistema de Competências. Estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, pg. 85 e 86

funcional, conforme el autor, es donde se originan las competencias esenciales y selectivas.

Lo que Ruas clasifica como Competencias Selectivas, son las Competencias Distintivas para Dutra. En cuanto a Gramigna¹⁹⁵, parece tratar estas características que diferencian a las organizaciones como Competencias Esenciales, pues de acuerdo con la autora, son las identificadas y definidas como las más importantes para el éxito del negocio y deben ser percibidas por los clientes. Las Competencias Diferenciales de la autora parecen identificarse más con las Competencias Esenciales de Ruas y de Dutra, aunque no se encuentre explícita esa intención.

Para Silva¹⁹⁶ las competencias de la empresa son las Competencias Esenciales (o *core competence*) que se subdividen en Competencias Organizacionales (o de Negocios o Gerenciales) que es la forma en como la información es tratada por los gestores; y Competencias Técnicas, que se refieren al conocimiento técnico y experiencia práctica que garantizan el buen desempeño de los procesos. Sobre este aspecto (competencias esenciales), el autor no hace ninguna referencia al modo en como la detención de estas (organizacionales o técnicas) pueden proporcionar una ventaja competitiva a las empresas, pero sí como características comunes a todas ellas.

Sea poseyendo una clara y sustentable ventaja competitiva en forma de core competence que las vuelva excepcionales, o detentando características que las diferencie a través de las demás competencias organizacionales, inclusive así las empresas necesitan hacer esfuerzos para

¹⁹⁵ GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de Competências e Gestão de Talentos. São Paulo: Makron Books, 2002

¹⁹⁶ SILVA, Mateus de Oliveira. Gestão de Pessoas através do Sistema de Competências. Estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

mantener estos niveles de diferenciación para sustentar la posición y agregar valor.

Un abordaje diverso, inclusive en lo que se refiere a competencias organizacionales, pero comportamental (el comportamiento en general que una empresa espera de sus colaboradores para estar alineados a la estrategia de la empresa), e la de Rogério Leme¹⁹⁷. Se trata de una metodología que propone que la identificación de las competencias organizacionales comportamentales se produzca con los recursos de la propia empresa, esto es, a través de un comité formado por todos los niveles jerárquicos para recoger las percepciones de los colaboradores (con una validación posterior de la dirección de la empresa) acerca de las competencias comportamentales organizacionales que es importante que posea la empresa en sus colaboradores.

Sea a través de largos estudios y análisis de mercado y tendencias, entre consultores y la alta cúpula de la empresa, o con la participación de todos los niveles jerárquicos de la organización y de forma más simplificada para la identificación de las competencias comportamentales organizacionales, estas deben estar relacionadas directamente con la Misión, la Visión y a los Valores de la empresa.

1.4.2 – Las Competencias Individuales

La palabra *competencia* deriva del latín *competentia*, y significa: idoneidad, aptitud, capacidad, lucha, conflicto, oposición, confrontación,

¹⁹⁷ LEME, Rogério. Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

competencia y poder. Houaiss¹⁹⁸ la define como “un conjunto de conocimientos o habilidades; aptitud, autoridad atribuida a un individuo por su cargo o su función; atribución alcanzada”.

De acuerdo con Bitencourt¹⁹⁹, “a finales de la Edad Media, la expresión competencia era asociada básicamente al lenguaje jurídico. Se refería a la facultad atribuida a alguien o a una institución para apreciar y juzgar ciertas cuestiones”. Mas tarde, se decía que alguien era competente cuando era capaz de realizar determinado trabajo.

Con el advenimiento del taylorismo, surge la noción de calificación. Un individuo calificado era aquel que tenía “el dominio de su actividad profesional por la práctica del oficio”²⁰⁰. En esa época, los procedimientos de fabricación eran estables y científicamente dominados.

En el periodo de posguerra, existió un gran esfuerzo de reconstrucción y re equipamiento del sector público en los Estados Unidos con un énfasis en el ciudadano, lo que llevó al cuestionamiento de la eficiencia del Estado. Pero el entorno todavía era estable y con pocas transformaciones en esa época.

Con el avance de la tecnología, la presión de los clientes, el aumento de la competencia y del número de competidores, las grandes corporaciones sintieron la necesidad de reestructurarse, seguido por un periodo de muchas y rápidas transformaciones: tercerización de las actividades, reingeniería, downsizing, programas de calidad y productividad y perfeccionamiento de los procesos con un enfoque en el cliente. Algunos

¹⁹⁸ HOUAISS, Antônio. Villar, Mauro de Salles. Minidicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Elaborado no Instituto Antonio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa. S/C Ltda. 2 ed. Rev. e aumentada. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004, pg. 173

¹⁹⁹ BITENCOURT, Claudia Cristina (organizadora). Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004, pg. 240

²⁰⁰ TOMASI, Antônio (org.). Da Qualificação à Competência: Pensando o Século XXI. Campinas, SP: Papyrus, 2004, pg. 34

de estos programas enfatizaban la importancia de la participación de las personas, pero terminaban haciendo con que muchas empresas perdiesen talentos, visto que todavía no enfatizaban la importancia *de las personas*. Entonces, las prácticas volcadas hacia una mayor atención a ellas y la Gestión de los Recursos Humanos comenzaron a ser desarrolladas.

En todas estas iniciativas, la reducción de los costes y el aumento de la rentabilidad no eran perdidos de vista. En realidad, siempre fueron el objetivo – fin.

Con el objetivo de apalancar los resultados, aliado al hecho de que la tecnología permite una considerable sustitución de las personas por maquinas, y una creciente reducción en el número de puestos de trabajo, los profesionales se vieron obligados a buscar nuevas alternativas para continuar siendo “empleables”. El enfoque pasó a ser de tarea a resultados, y la búsqueda por desarrollar nuevas habilidades y competencias fue una consecuencia.

Estos cambios no ocurrieron de manera abrupta. Por este motivo, durante muchos años los términos calificación y competencia fueron utilizadas indiscriminadamente. La noción de calificación era más fácilmente utilizada cuando las atribuciones del cargo eran más claras, estables, repetitivas, justamente en la organización taylorista. Este modelo no privilegiaba la creatividad ni la flexibilidad (esto no desmerece a Taylor en relación a su contribución a la administración, principalmente cuando se trata de productividad y racionalización de los medios de producción en industrias). No obstante, con el advenimiento de la lógica de la actividad de los servicios, cuando nuevos arreglos fueron volviéndose necesarios, exigiendo una dosis de creatividad, flexibilidad e interacción entre las funciones, con un énfasis mayor en el resultado que en la tarea, el uso de la palabra competencia ganó fuerza.

Ruas et al.²⁰¹ trazan un comparativo entre calificación y competencia en los respectivos contextos.

Cuadro N°10: Calificación Vs. Competencias

Calificación	Competencia
Relativa estabilidad de la actividad económica	Baja previsión de negocios y actividades
Competencia localizada	Intensificación y ampliación de la comprensión de la competencia
Lógica predominante: industria (estándares)	Lógica predominante: servicios (eventos)
Empleo formal y fuerte base sindical	Relaciones de trabajo informales y crisis de los sindicatos
Organización del trabajo con base en los cargos definidos y tareas prescritas y programas	Organización del trabajo con base en las metas, responsabilidades y multifuncionalidad.
Enfoque en el proceso	Enfoque en los resultados
Bajo aprendizaje	Alto aprendizaje

Las nociones de calificación y competencia y las características principales de los respectivos contextos

Fuente: Ruas

Los autores todavía diferencian las dos corrientes de debate en torno a la noción de competencias individuales. Por un lado, la corriente anglosajona, con un enfoque más pragmático, especialmente en sus formas de clasificación, y partiendo de una influencia más visible del concepto de calificación. Por otro, la escuela francesa, que integra elementos de la sociología y de la economía del trabajo en su concepto.

Partiendo de esta observación, es oportuno señalar en el estudio de las competencias de los individuos las diferencias entre competency y competence.

Cuadro N°11: Competency Vs. Competence

	Competency	Competence
Origen	Estados Unidos	Gran Bretaña
Enfoque	Persona (y sus rasgos de personalidad)	Función (énfasis en la definición de las actividades y de los resultados esperados)
Énfasis	Características personales	Actividades y resultados de la función

²⁰¹ RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005, pg. 37

Definición	Dimensiones de comportamientos que sustentan un desempeño competente.	Áreas de trabajo en que la persona es competente
------------	---	--

Fuente: elaboración propia con base en Silva²⁰²

La diferencia básica y el énfasis en la persona (proceso intrínseco/competency) o en el cargo (proceso extrínseco/competence).

Para le Boterf, la noción de calificación

“se remite a un juicio oficial y legitimado, que reconoce en una o varias personas capacidades requeridas para ejercer una profesión, un empleo o una función. (...) La calificación se reviste de un carácter convencional. Cuando la calificación se reduce a diplomas de formación inicial, esto no significa que la persona sepa actuar con competencia. Significa, antes, que ella dispone de ciertos recursos con los cuales puede construir competencias”.²⁰³

No obstante, en el ámbito conceptual, Zarifian²⁰⁴ alerta sobre que no se debe hacer ninguna distinción entre competencia y calificación, “a no ser para decir que el modelo de la competencia específica, actualmente, de una manera nueva, la construcción de la calificación”.

Inclusive, para Le Boterf²⁰⁵, “no se debe comparar calificación con competencia ni querer sustituir la calificación por las competencias. El desarrollo de los “recursos – competencias” debe permitir el enriquecimiento de la noción de calificación más que suprimirla”.

Dentro del contexto organizacional, David C. McClelland, fue quien se refirió a las Competencias entre los años 1960 y 1970, a través de su

²⁰² SILVA, Mateus de Oliveira. Gestão de Pessoas através do Sistema de Competências. Estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, pgs. 12 e 13

²⁰³ LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Desenvolvendo a Competência dos Profissionais. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003, pg. 21

²⁰⁴ ZARIFIAN, Philippe. Trad. Eric Roland René Heneault. O Modelo da Competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003, pg. 37

²⁰⁵ LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Desenvolvendo a Competência dos Profissionais. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003, pg. 21

investigación que ayudó a identificar aspectos de desempeño que no eran pasibles de atribuir a la inteligencia del profesional, ni al grado de conocimiento o habilidad.

En la década del 70, en Canadá, la Procter & Gamble y la Petroquímica Shell implementaron programas relacionados con las habilidades de sus colaboradores. A partir de los años 80, el concepto de competencias pasa a ser utilizado en Europa bajo diversos enfoques, y en los años 90, Prahalad & Hammel publican artículos y libros luego de profundos estudios, elevando la cuestión de las competencias a un tema estratégico dentro de las organizaciones.

En Francia, el primer movimiento en dirección a la competencia se produjo en 1974, en el acuerdo de clasificación de la metalurgia. En este acuerdo fueron introducidos nuevos criterios para la clasificación de los empleos. No obstante, tres de estos criterios son atributos de los individuos humanos, y no de los empleos: responsabilidad, autonomía y exigencia de formación. Luego de la crisis de la economía francesa en los años 70, el mayor desafío fue posicionar al país en un nivel de igualdad en relación a los nuevos desafíos de producción y competencia, donde el aumento de la calidad de los productos, la complejidad del desempeño y la personificación de la relación con los clientes hizo necesaria la delegación de poder a los trabajadores y la concesión de autonomía de análisis y acción a los mismos. Durante los años 90, existió una gran influencia de la racionalización de los procesos por parte de los anglosajones, donde la necesidad de rentabilidad a corto plazo no era compatible, en la opinión de Zarifian²⁰⁶, con la inversión prolongada y constante del modelo de las competencias. Hacia finales de la década del 90 el desarrollo y la movilización de las competencias son asumidos como diferencial en el seno de la competencia en el periodo de recomposición económica y de una nueva definición de productividad.

²⁰⁶ ZARIFIAN, Philippe. Trad. Eric Roland René Heneault. O Modelo da Competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003, pgs. variadas

La definición de competencia varía entre autores. Algunas de estas definiciones se resumen a continuación:

Cuadro N°12: Definiciones de Competencia

Autor	Definición
Zarifian ²⁰⁷	<p>1 – “Competencia es “tomar la iniciativa” y “asumir responsabilidades” del individuo frente a situaciones profesionales con las cuales se depara” - énfasis en la autonomía, en la iniciativa y auto movilización del individuo.</p> <p>2 – Es una comprensión practica de situaciones que se apoyan en conocimientos adquiridos y las transforma en la medida en que aumenta la diversidad de situaciones” – énfasis en el aprendizaje;</p> <p>3 – “Es la facultad de movilizar redes de actores en torno de las mismas situaciones. Es la facultad de hacer con que estos actores compartan las consecuencias de sus acciones. Es hacerlos asumir áreas de co-responsabilidad” – énfasis en la responsabilidad personal y cooperación.</p>
Ruas et al. ²⁰⁸	“Capacidad de movilizar, integrar y poner en acción conocimientos, habilidades y formas de actuar (recursos de competencias) a fin de alcanzar/superar desempeños configurados en la misión de la empresa y del área”.
Bitencourt ²⁰⁹	“Proceso continuo y articulado de formación y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en que el individuo es responsable por la construcción y consolidación de sus competencias (auto desarrollo) a partir de la interacción con otras personas en el ambiente de trabajo, familiar y/o en otros grupos sociales (objetivo ampliado), teniendo en cuenta el mejoramiento de su capacitación, pudiendo, de esta forma, adicionar valor a las actividades de la organización, de la sociedad y la si mismo (autorrealización)”.
Boyatzis en Fernandes ²¹⁰	“Ciertas características o habilidades de la persona que es capacitada para demostrar acciones específicas apropiadas”.
Spencer y Spencer en Fernandes ²¹¹	“Características subyacentes de un individuo causalmente relacionadas con criterios de referencia y/o desempeño superior para un cargo o situación”.
Fleury y Fleury en Fleury y Oliveira Jr. ²¹²	“Un saber actuar responsable y reconocido, que implica movilizar, integrar, transferir conocimientos, recursos,

²⁰⁷ ZARIFIAN, Philippe. Trad. Maria Helena C. V. Trylinski. Objetivo Competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001, pgs. 68, 72 e74

²⁰⁸ RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005, pg. 28

²⁰⁹ BITENCOURT, Cláudia Cristina. Gestão de Competências e Aprendizagem nas Organizações. São Leopoldo: Unisinos, 2005, pg. 24

²¹⁰ BOYATZIS en FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Competências & Desempenho Organizacional – O que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006, pg. 50

²¹¹ SPENCER Y SPENCER en FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Competências & Desempenho Organizacional – O que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006, pg. 50

²¹² FLEURY Y FLEURY en FLEURY, Maria Tereza Leme. OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (org.). Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem,

	habilidades que agreguen valor económico a la organización y valor social al individuo”.
Rabaglio ²¹³	“Conocimientos, habilidades y actitudes que son diferenciales de cada persona y tiene un impacto en su desempeño y consecuentemente en los resultados alcanzados”.
Dutra en Silva ²¹⁴	“La competencia de una persona puede ser comprendida como su capacidad de entrega. Una persona es competente cuando, gracias a sus capacidades, entrega y agrega valor al negocio o a la empresa en la que actúa, a él mismo y al medio donde vive. Una persona se desarrolla cuando amplía su capacidad de entrega. Competencia es la capacidad de una persona de generar resultados dentro de los objetivos organizacionales”.
Silva ²¹⁵	“La competencia de una persona puede ser entendida como su capacidad de entrega. La competencia es inseparable de la acción, y los conocimientos teóricos o técnicos deben ser utilizados de acuerdo con la capacidad de ejecutar las decisiones que sugiere la acción. Una persona es competente cuando amplía su capacidad de entrega y agrega valor al negocio, a la empresa donde actúa, a él mismo y al medio donde vive. Competencia es la capacidad de una persona de generar y atender los objetivos personales /o de la organización”.
Le Boterf ²¹⁶	“Una disposición para actuar de modo pertinente en relación a una situación específica”.
Boog en Bitencourt ²¹⁷	“Competencia es la cualidad de quien es capaz de apreciar y resolver cierto asunto, hacer determinada cosa; significa capacidad, habilidad, aptitud e idoneidad”.
Moscovici en Bitencourt ²¹⁸	“El desarrollo de competencias comprende los aspectos intelectuales innatos y adquiridos, conocimientos, capacidades, experiencias, madurez. Una persona competente ejecuta acciones adecuadas y hábiles en sus tareas, en sus área de actividad”.
Parry en Bitencourt ²¹⁹	“Un agrupamiento de conocimientos, habilidades y actitudes correlacionadas, que afecta una parte considerable de las actividades de alguien, que se relaciona con el desempeño que puede ser medido según estándares preestablecidos y que

conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001, pg. 190

²¹³ RABAGLIO, Maria Odete. Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006, pg. 22

²¹⁴ SILVA, Mateus de Oliveira. Gestão de Pessoas através do Sistema de Competências. Estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, pg. 11

²¹⁵ SILVA, Mateus de Oliveira. Gestão de Pessoas através do Sistema de Competências. Estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, pg. 11

²¹⁶ LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Desenvolvendo a Competência dos Profissionais. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003, pg. 40

²¹⁷ BOOG en BITENCOURT, Cláudia Cristina. A Gestão de Competências Gerenciais – A Contribuição da Aprendizagem Organizacional. Tese Doutorado. UFRGS. Porto Alegre, 2001, pg. 27

²¹⁸ MOSCOVICI en BITENCOURT, Cláudia Cristina. A Gestão de Competências Gerenciais – A Contribuição da Aprendizagem Organizacional. Tese Doutorado. UFRGS. Porto Alegre, 2001, pg. 27

²¹⁹ PARRY en BITENCOURT, Cláudia Cristina. A Gestão de Competências Gerenciais – A Contribuição da Aprendizagem Organizacional. Tese Doutorado. UFRGS. Porto Alegre, 2001, pg. 27

	“puede ser mejorado por medio del entrenamiento y desarrollo”
Sandberg en Bitencourt ²²⁰	“La noción de competencia es construida a partir del significado del trabajo. Por lo tanto, no implica exclusivamente la adquisición de atributos”.
Perrenoud en Bitencourt ²²¹	“La noción de competencia se refiere a las practicas de lo cotidiano que se moviliza a través del saber basado en el sentido común y en el saber a partir de las experiencias”.
Hipólito en Bittencourt ²²²	“El concepto de competencia sintetiza la movilización, integración y transferencia de conocimientos y capacidades en stock, debe adicionar valor al negocio, estimular un continuo cuestionamiento del trabajo y la adquisición de responsabilidades por parte de los profesionales y agregar valor en dos dimensiones: valor económico para la organización y valor social para el individuo”.

Fuente: Elaboración propia con base en Claudia Bittencourt²²³

Para Zarifian²²⁴, el modelo de competencias emergió debido a tres nuevos factores del mundo del trabajo:

1 – La imprevisibilidad del trabajo, donde los incidentes suceden frecuentemente de forma no programada y obliga a los profesionales a movilizar diferentes recursos para la resolución de estos problemas. Estos incidentes también son llamados por el autor como “eventos”, que es lo que sucede de manera imprevista, no programada, pero de importancia para el éxito de la actividad productiva. De acuerdo con el autor, es justamente cuando estos eventos suceden que se presentan las intervenciones humanas más importantes, y cuanto más complejos e importantes sean, más “colectivo” será el trabajo, pues demandará el saber y la acción de más de un individuo. Frente a esto, al trabajador cabe enfrentar estos “incidentes”, analizarlos crítica y sistemáticamente para poder anticiparse de

²²⁰ SANDBERG en BITENCOURT, Cláudia Cristina. A Gestão de Competências Gerenciais – A Contribuição da Aprendizagem Organizacional. Tese Doutorado. UFRGS. Porto Alegre, 2001, pg. 27

²²¹ PERRENOUD en BITENCOURT, Cláudia Cristina. A Gestão de Competências Gerenciais – A Contribuição da Aprendizagem Organizacional. Tese Doutorado. UFRGS. Porto Alegre, 2001, pg. 28

²²² BITTENCOURT, Cláudia Cristina. A Gestão de Competências Gerenciais – A Contribuição da Aprendizagem Organizacional. Tese Doutorado. UFRGS. Porto Alegre, 2001, pg. 28

²²³ BITTENCOURT, Cláudia Cristina. A Gestão de Competências Gerenciais – A Contribuição da Aprendizagem Organizacional. Tese Doutorado. UFRGS. Porto Alegre, 2001

²²⁴ ZARIFIAN, Philippe. Trad. Maria Helena C. V. Trylinski. Objetivo Competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001, pg. variadas

manera preventiva a ellos, pues los eventos no son totalmente inéditos (en caso de que lo fueran, no tendría un cúmulo de experiencias semejantes). De acuerdo con Le Boterf²²⁵, es “una ilusión querer domesticar lo imprevisible”.

Partiendo de este supuesto, es posible decir que la competencia de un profesional depende de cómo éste moviliza sus recursos internos para enfrentar los eventos y cómo aprende con ellos. Para Le Boterf²²⁶, “lo que el mercado de trabajo solicita son profesionales que hacen uso de los recursos de su personalidad”, las competencias, por lo tanto, no se manifiestan de otra manera que no sea en las personas.

La apropiación del concepto de “evento” está asociada a la competencia en su dimensión individual, especialmente por los autores de la “escuela francesa”, como Le Boterf, Dutra, Perrenoud, además de Zarifian.

Le Boterf²²⁷ argumenta que lo “prescrito es siempre lagunoso. Jamás puede dar cuenta totalmente de la realidad del trabajo. Las actividades son siempre realizadas de manera diferente de lo que habían imaginado sus creadores”.

2 – La necesidad de interacción constante entre las personas, donde las normas y objetivos organizacionales deber ser compartidos, lo que convierte a la comunicación en un factor central y decisivo, por eso gana importancia. Para Zarifian²²⁸, comunicarse es “principalmente construir una entendimiento recíproco y bases de compromiso que serán garantía del éxito de las acciones desarrolladas en conjunto”. La comunicación

²²⁵ LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003, pg. 29

²²⁶ LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003, pg. 11

²²⁷ LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003, pg. 30

²²⁸ ZARIFIAN, Philippe. Trad. Maria Helena C. V. Trylinski. *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001, pg. 45

eficaz se presenta cuando existe entendimiento de los problemas de otros, de los propios, de las reglas referidas a las acciones que pretenden ser tomadas y en cuanto al derecho al acceso a la información necesaria para el ejercicio del trabajo es garantizado para todos. La comunicación es aun más importante en torno a un *evento*, pues es justamente en una situación como esta que la capacidad de comprensión es primordial.

- 3 – La noción de atención constante de un cliente externo o interno, en forma de servicios. De acuerdo al autor, toda acción en el trabajo constituye la prestación de un servicio que impacta directamente en la vida de alguien. Se hizo necesario crear formas para que el usuario de este servicio pueda participar constantemente de la definición de los servicios que le serán prestados. Según el autor²²⁹, “producir un servicio se vuelve una característica esencial del propio trabajo”.

En este contexto, Bittencourt²³⁰ citando a Sweiringa y Wierdsema y sintetiza la competencia a través de 3 dimensiones:

- 1 – El Saber – que se refiere al conocimiento, al conjunto de información que la persona almacena con el transcurso del tiempo y que tiene utilidad en situaciones de trabajo. Cuanto mayor sea el “stock” de conocimientos, mayores serán las opciones de movilización de estos en una situación específica. Es información que puede agregar valor al trabajo.

- 2 – El Saber Hacer – son las habilidades; es lo que el trabajador utiliza de sus conocimientos, en la práctica. Conocimiento colocado en práctica que se transforma en habilidad.

²²⁹ ZARIFIAN, Philippe. Trad. Maria Helena C. V. Trylinski. *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001, pg. 50

²³⁰ BITENCOURT, Claudia Cristina (organizadora). *Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004

3 – El Saber Actuar – son las actitudes/comportamientos. Es donde el discurso y la acción se unen.

“Un aspecto fundamental para el desarrollo de competencias se refiere a la apropiación de conocimientos (saber) en acciones en el trabajo (saber actuar). Se destaca que es en este momento cuando el desarrollo de competencias agrega valor a las actividades y a la organización. Esto es, el conocimiento, si no es incorporado a las actitudes y manifestado mediante las acciones o la práctica en el trabajo, no traerá beneficios a la organización ni estimulará el desarrollo de las personas”²³¹

Según Le Boterf,

“el saber actuar se reduce al *savoir-faire* o saber operar. El profesional debe no solamente saber ejecutar lo que está determinado, sino que debe saber ir más allá de lo prescrito (evento de Zarifian). Si la competencia se revela más en el saber actuar que en el “saber-hacer”, es porque ésta existe verdaderamente cuando sabe encarar el acontecimiento, lo imprevisto”.²³²

Definiciones de otros autores:

Cuadro N°13: Definiciones de Competencia

Leme ²³³	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento y habilidad (competencias técnicas): es el saber y el saber hacer. Es lo que se aprende en las escuelas, en las universidades, en los libros, en el trabajo, en la escuela de la vida y todo lo que es utilizado de los conocimientos, pues no siempre todo lo que se sabe termina siendo utilizado; - Actitud: es el querer hacer. Es lo que lleva al individuo a ejercitar la habilidad de un determinado conocimiento.
Gramigna ²³⁴	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento: es el saber. Conjunto de informaciones que la persona almacena y hace uso cuando necesita; - Habilidad: actuar con talento, capacidad y técnica, obteniendo

²³¹ BITENCOURT, Claudia Cristina (organizadora). *Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004, pg. 251

²³² LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003, pg. 38

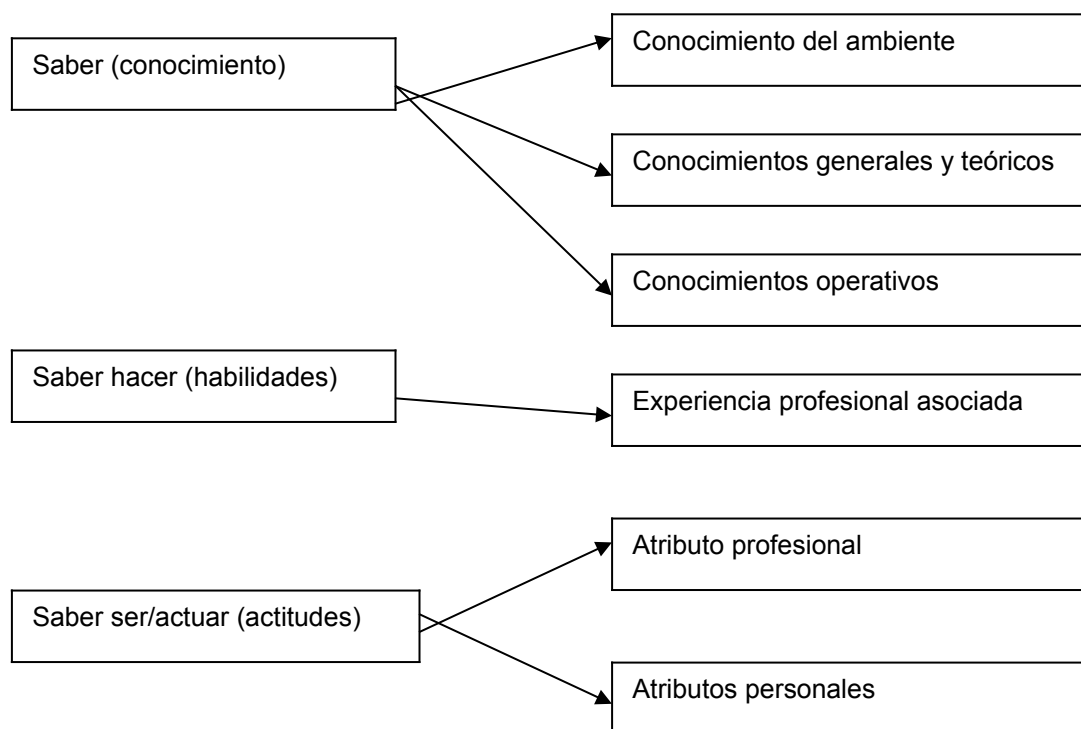
²³³ LEME, Rogério. *Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, pgs. 17 e 18

²³⁴ GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de Competências e Gestão de Talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002, pgs. 18, 19 e 20

	<p>resultados positivos;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actitud: el principal componente de la competencia. Relacionarse con el <i>querer ser</i> y <i>querer actuar</i>. Es guiada por valores personales.
Wood Picarelli ²³⁵	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento: el saber-adquirido. Conceptos, técnicas, teóricas, metodologías relacionadas con el trabajo. - Habilidad: el saber hacer. Conocimiento puesto en práctica. - Actitud: relacionada al comportamiento. Forma como un individuo actúa junto a sus pares, superiores y subordinados.
Boog ²³⁶	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento: lo que las personas deben saber. - Habilidad: lo que las personas necesitan saber hacer para desarrollar de manera satisfactoria las funciones del cargo que ocupan. - Actitud/comportamiento: es la manera en que se comportan las personas

Fuente: elaboración propia

Ruas presenta los recursos de la competencia y sus posibles desdoblamientos:



²³⁵ WOOD JR, Thomaz. PICARELLI FILHO, Vicente (coordinadores). Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências: Preparando a Organização para a Era das Empresas de Conhecimento Intensivo. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004, pg. 127

²³⁶ BOOG, Gustavo G. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 2001, pg. 31

Fuente: Ruas²³⁷

Gramigna²³⁸ complementa que las actitudes (el saber actuar) son determinadas por el conjunto de valores, creencias y principios de la persona, pues de acuerdo con la autora, son ellos los que determinan cómo serán movilizados los conocimientos y habilidades poseídos.

Oderich en Ruas evidencia la actitud como un gran diferencial,

“sin la cual el concepto de competencia no sería un avance efectivo, y esto debe ser mejor trabajado. Existe mucho recelo en el trabajo respecto a la actitud, pero parece que ahí se encuentra un punto importantísimo para la real mejora del desempeño”.²³⁹

Le Boterf²⁴⁰ sentencia que “no existe competencia sino en el acto”, (...) “en que se realiza la acción. No es preexistente a ella”.

El autor²⁴¹ cita a La Rochefoucauld cuando afirma que “no se juzga un hombre por sus cualidades, sino por el uso que hace de ellas”. Según él, “no basta ser juzgado como competente para serlo. Toda competencia, para existir socialmente, supone la intervención del juicio de terceros”. El profesional competente es aquel que sabe administrar una situación compleja y, por lo tanto, hace un uso adecuado de seis “saberes”:

1 – El saber actuar con pertinencia: Es el *saber qué hacer*

²³⁷ RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005, pg. 169

²³⁸ GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de Competências e Gestão de Talentos. São Paulo: Makron Books, 2002

²³⁹ ODERICH en RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005, pg. 110

²⁴⁰ LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Desenvolvendo a Competência dos Profissionais. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003, pg. 49

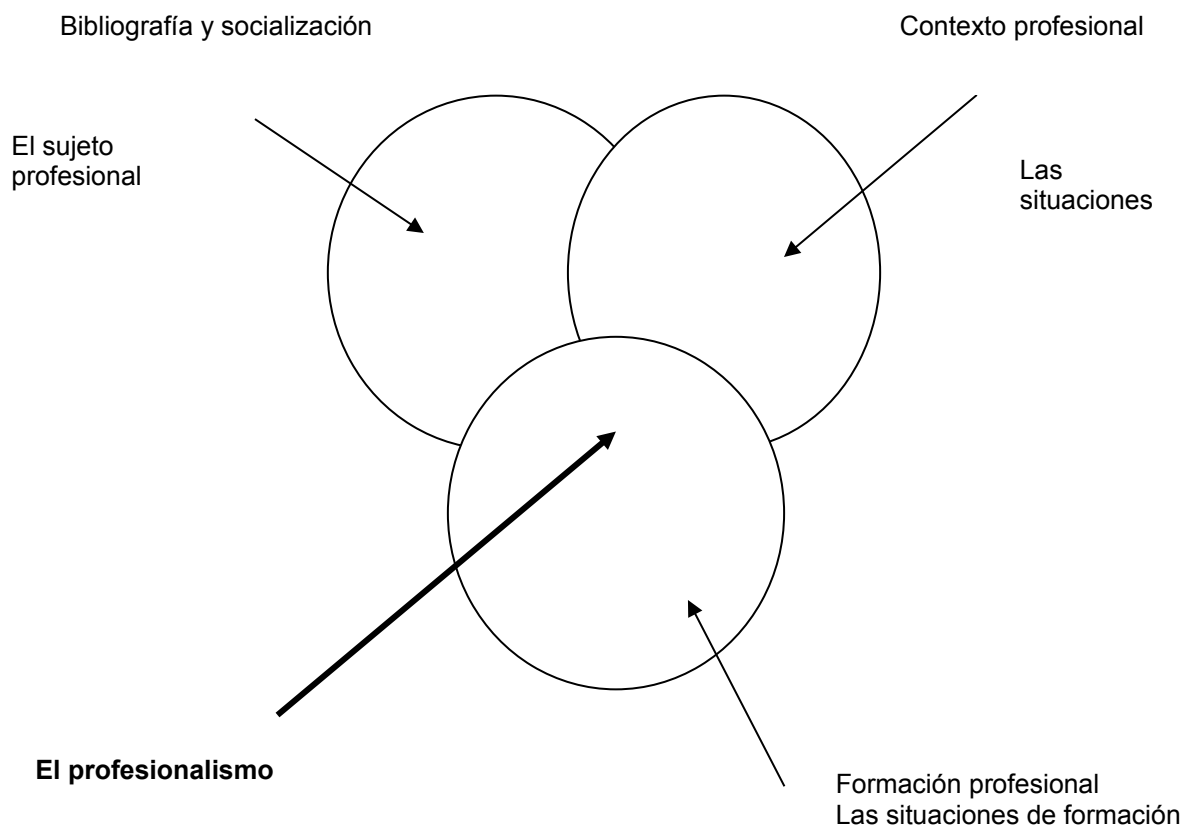
²⁴¹ LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Desenvolvendo a Competência dos Profissionais. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003, pg. 82

“en situaciones inauditas, en el transcurso de las actividades de concepción en las cuales el resultado esperado no es conocido de antemano y el camino a seguir no está definido” (...). “Es una predisposición para actuar de modo pertinente en relación a una situación específica”²⁴².

Inclusive, según el mismo autor, la competencia es siempre “competencia para....”;

2 – El saber movilizar saberes y conocimientos en un contexto profesional: significa que además de movilizar sus conocimientos, lo hace dentro de un contexto profesional. No existe competencia si no es puesta en acción;

Figura N° 02: La Movilización Profesional



Fuente: Le Boterf²⁴³

²⁴² LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Desenvolviendo a Competência dos Profissionais. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003, pg. 40

²⁴³ LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Desenvolviendo a Competência dos Profissionais. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003, pg. 50

Según el autor²⁴⁴,

“el profesional no puede saber todo. Debe saber movilizar en el momento oportuno no solamente sus propios conocimientos y habilidades, sino también los de sus redes profesionales. El saber y el saber hacer de un profesional no se sitúan solamente en su persona. Están relacionados con toda la red de relaciones personales, de personas-recursos, de base de datos, de cuadernos de anotaciones, de libros al alcance de la mano, de lo que a veces es llamado “el cuarto cerebro”. (...) “la capacidad del profesional es función de su poder de acceso y de su capacidad de tratamiento relativo a una red de conocimientos. La especialización de un perito es tanto social como individual”. (...) “la competencia es una disposición, y no un gesto elemental. Ser competente es saber coordinar y hasta inclusive saber improvisar coordinaciones”²⁴⁵;

3 - El saber integrar o combinar saberes múltiples y heterogéneos: combinar y hasta improvisar coordinaciones, muchas veces llegando a inventar una nueva forma de solucionar un problema;

4 – El saber trasponer: utilizar en una nueva situación conocimientos y habilidades que fueron adquiridos en situaciones anteriores distintas;

5 – El saber aprender y aprender a aprender: aprender con sus acciones, transformándolas en experiencias;

6 – El saber involucrarse: que depende del involucramiento efectivo del profesional con la situación y, consecuentemente, cuánto de sus recursos personales estarán disponibles para tal situación. En este caso, la

²⁴⁴ LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. *Desenvolviendo a Competência dos Profissionais*. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003, pg. 53

²⁴⁵ LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. *Desenvolviendo a Competência dos Profissionais*. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003, pg. 61

competencia del profesional no es “solamente una cuestión de inteligencia: toda su personalidad y su ética están en juego” (...), un vez que tenga que responsabilizarse por los posibles errores resultantes de sus acciones.

1.4.3 – Entrega y Complejidad, Responsabilidad e Iniciativa

Para entender mejor el concepto de competencia individual y sus implicaciones, es importante explorar algunos términos relativos al tema:

El primero de ellos es la *entrega* (concepto del modelo de Dutra), o sea, la contribución dada por un profesional para la empresa, que es como normalmente se evalúa la competencia de un profesional. Este concepto es muy importante dentro de la lógica competencia, pues la entrega significa “agregar valor al patrimonio de conocimientos de la organización”²⁴⁶, y agregar valor, para el autor, no significa necesariamente aumento de las ventas o alcanzar metas de un departamento específico, y sí mejorar procesos e introducir nuevas tecnologías, por ejemplo.

Al concepto de “saber actuar” de Bittencourt²⁴⁷, donde la autora afirma que “es en este momento cuando el desarrollo de la competencia agrega valor a las actividades y a la organización...”, puede ser adicionado un complemento: la palabra “puede”, porque de acuerdo con Ruas en Fernandes²⁴⁸, “el hecho de que la persona posea un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes no implica que la organización se beneficie directamente de él, de ahí la necesidad de la entrega”. El autor también diferencia entrega de resultado, donde la entrega se caracteriza por

²⁴⁶ DUTRA, Joel Souza. *Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2004, pg. 29

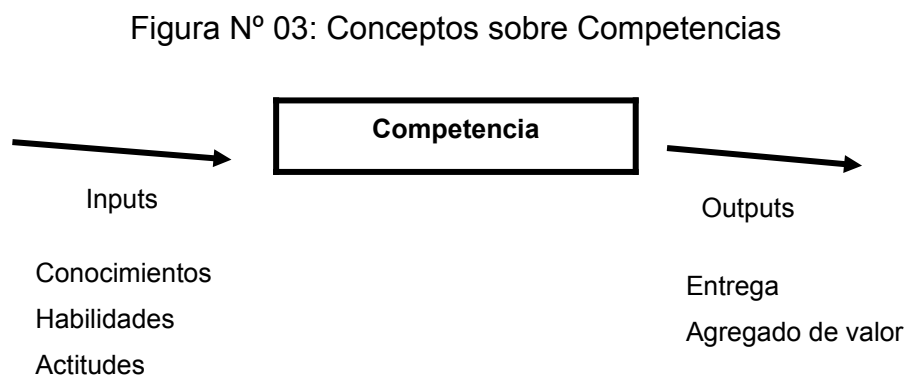
²⁴⁷ BITENCOURT, Claudia Cristina (organizadora). *Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004, pg. 251

²⁴⁸ FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. *Competências & Desempenho Organizacional – O que há além do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2006, pg. 50

la mayor perennidad y está relacionada con la capacidad del individuo (en concordancia con Dutra)²⁴⁹.

Le Boterf²⁵⁰ defiende la idea de que el *saber actuar* es el “saber qué hacer” en situaciones inauditas, donde el resultado esperado no es conocido de antemano y el camino a seguir no está predefinido. En el uso de este recurso, el profesional identifica lo que considera pertinente hacer para solucionar el problema; cuáles son los actos que tienen sentido, caso a caso. Por eso, el autor ve a las competencias como una “disposición para actuar de modo pertinente en relación a una situación específica”. Provoca, inclusive, una reflexión de que en algunos casos, el saber actuar significa no actuar, no intervenir.

De acuerdo con la concepción americana, el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, son llamados *inputs*. Este conjunto, si es aplicado o movilizado en situaciones concretas, genera los resultados (o entrega) agregando valor (*outputs*).



Fuente: elaboración propia adaptado de Dutra²⁵¹

²⁴⁹ FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. *Competências & Desempenho Organizacional – O que há além do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2006, pg. 50

²⁵⁰ LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003, pg. 40

²⁵¹ DUTRA, Joel Souza. *Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2004, pg. 30

En la afirmación de Dutra²⁵², de que la competencia entregada puede ser caracterizada como agregado de valor económico para la empresa, la definición de competencia de Fleury la complementa cuando afirma que también debe agregar valor al individuo.

Para Fernandes,

“la noción de competencias se articula a la de complejidad, a medida que las personas con mayor nivel de desarrollo sean capaces de una mayor abstracción y, por lo tanto, posean competencias en un grado superior de sofisticación que aquellos profesionales menos desarrollados”.

Y complementa que,

“el grado de complejidad con que un individuo realiza su trabajo depende de su nivel de madurez profesional. Pero también es función de las necesidades organizacionales, del espacio que la organización dispone para que el individuo ejerza su competencia”.²⁵³

Este espacio que engloba el conjunto de atribuciones y responsabilidades de las personas y de que dispone la empresa es el espacio ocupacional.

Otro punto de vista, marcadamente pragmático, es el de Rogelio Leme²⁵⁴. Para este autor, espacio ocupacional es el resultado de la evaluación que un comité de la empresa realiza en referencia al grado de dificultad e impacto de las responsabilidades (para el autor, tareas estratégicas) de la función.

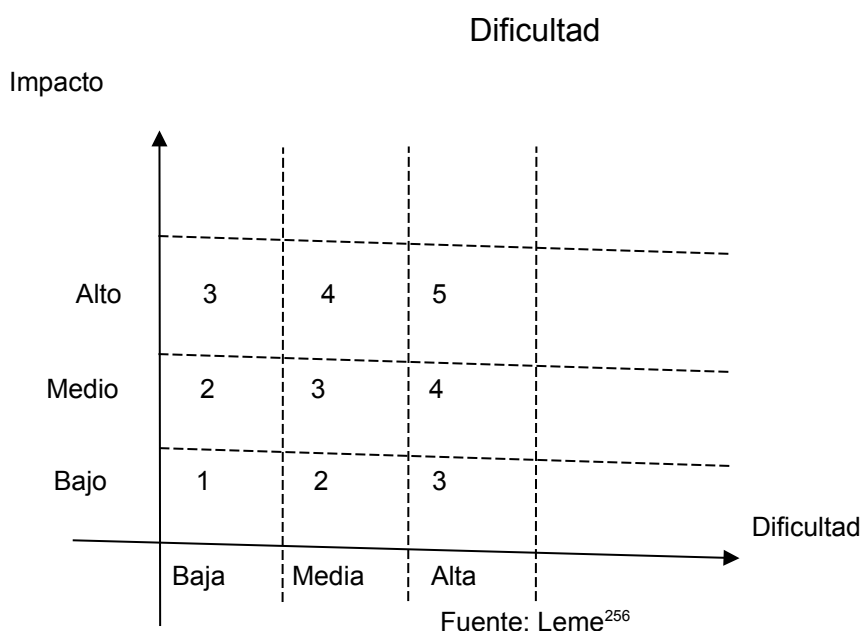
²⁵² DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004, pg. 31

²⁵³ FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Competências & Desempenho Organizacional – O que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006, pg. 53

²⁵⁴ LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

Un ejemplo de responsabilidad, según Leme²⁵⁵: “Es analizar el crédito del cliente utilizando los procedimientos adecuados, pudiendo bloquear o liberar la facturación de clientes A o B y sobre los clientes A enviar un informe de recomendación a su superior”.

Grafico N° 1: Matriz de Espacio Ocupacional de Leme – Impacto Vs.



La restricción de Dutra²⁵⁷ es que la complejidad de una situación de trabajo no es lo mismo que dificultad. La actividad que, al ser

²⁵⁵ LEME, Rogério. Avaliação de Desempenho com Foco em Competências: a base para a remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006, pg. 72

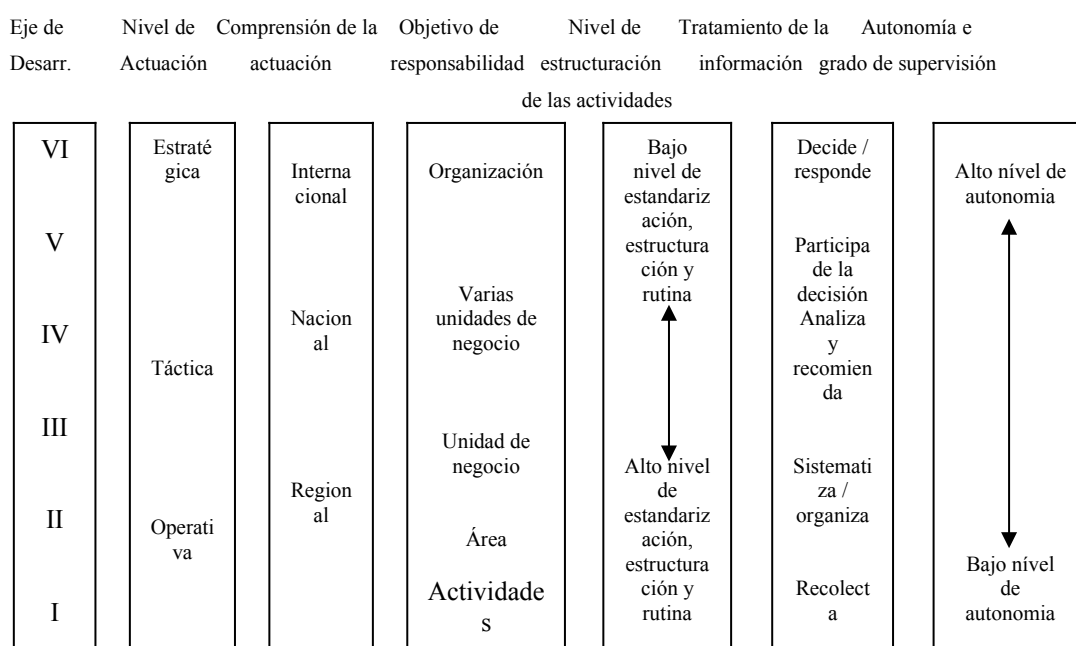
²⁵⁶ LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

²⁵⁷ DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004,pg. 40

sistematizada en detalle puede ser reproducida con cierta facilidad por otras, deja de ser compleja, pero inclusive así continua siendo difícil. La complejidad, según el autor, “no se encuentra en la situación en si, sino en lo que ella exige de la persona”. Le Boterf²⁵⁸ agrega que la complejidad se remite a las características objetivas de una situación o de un problema y que su nivel (de complejidad) se impone a los sujetos. En cuanto a la dificultad, para él, se refiere a las “capacidades del sujeto para enfrentar una situación, que estará relacionada con los recursos de que dispone y con su capacidad de movilizarlos en acción pertinentes”.

El modelo que Dutra²⁵⁹ adopta para establecer dimensiones de complejidad en las empresas:

Figura N° 04: Dimensiones de complejidad



Fuente: Dutra, desarrollada por José Hipólito para la presentación de este sistema en seminarios sobre el tema

²⁵⁸ LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Desenvolviendo a Competência dos Profissionais. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003, pg. 38

²⁵⁹ DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004. pg. 41

Investigaciones sobre el tema muestran que las mayores complejidades organizacionales resultantes de ambientes de conocimientos intensivos exigen una mayor capacidad de entrega y competencia del individuo²⁶⁰. Dutra²⁶¹ ratifica afirmando que “las personas se desarrollan cuando lidian con atribuciones y responsabilidades de mayor complejidad”.

De acuerdo con Dutra²⁶² en un sistema de gestión del desarrollo, el uso de la complejidad de la entrega proporciona:

- Más claridad y precisión en la identificación y análisis de las deficiencias individuales (pudiendo de esta manera ser elaborado un plan de acción para el desarrollo);
- Efectividad de estas acciones de desarrollo (estas acciones son determinadas en conjunto con el evaluado, lo que obtiene complicidad);
- Análisis de las personas por su entrega (y no por el puesto de trabajo; y
- Adecuación de las acciones de desarrollo (centradas en los puntos fuertes de las personas⁹).

Dutra²⁶³ concluye que además del aspecto del desarrollo, se tiene el efecto integrador del concepto de competencia: “el hecho de que, al lidiar con una mayor complejidad, la persona agrega valor a la empresa, al negocio o al medio y aumenta su valor”. No es propósito de este estudio enfocarse en la cuestión de la remuneración. No obstante, estos factores

²⁶⁰ FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Competências & Desempenho Organizacional – O que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006

²⁶¹ DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. , São Paulo: Atlas, 2004, pg. 41

²⁶² DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004, pgs. variadas

²⁶³ DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004, pg. 43

pueden significar hasta el aumento en la remuneración, si esta estuviese integrada al concepto. Pues, de acuerdo con Fernandes,

“la empresa paga más porque el individuo agrega más valor a la organización; agrega más valor porque asume responsabilidades de mayor complejidad; y asume tales atribuciones a medida que se desarrolla más”.²⁶⁴

Cuando la persona asume mayores responsabilidades y con esto agrega valor, se puede decir que se produjo una ampliación de su *espacio ocupacional*, que se produce en función de las necesidades de la empresa (o del medio) y la competencia de la persona en la atención de estas necesidades.

Según Stamp en Dutra, “lo que hace que una persona desarrolle la capacidad de lidiar con una mayor complejidad es su capacidad de abstracción, o sea, de leer con mayor nitidez el contexto en el cual se encuentra inserto”. Dutra agrega que

“una persona, al actuar en determinado nivel de complejidad, puede transferirse hacia otra actividad profesional, inclusive siendo totalmente diferente a la anterior, con el mismo nivel de complejidad. Esto debido a que lo que importa en el desarrollo de la persona no es el conjunto de conocimientos y habilidades acumuladas, sino en qué nivel de complejidad logra articularlo”.²⁶⁵

En el modelo de Dutra, las prácticas de RRHH se basan en la noción de competencias (complejidad, agregado de valor y espacio ocupacional), y no sobre el tradicional sistema de cargos.

En la práctica, son definidas algunas competencias comunes a toda la organización y otras comunes a determinadas anclas de la carrera. Las

²⁶⁴ FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. *Competências & Desempenho Organizacional – O que há além do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2006, pg. 56

²⁶⁵ DUTRA, Joel Souza. *Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2004, pg. 52

competencias son divididas en niveles de complejidad, donde para cada nivel son definidas las entregas (outputs) y los requisitos de acceso (inputs). El profesional, al ser encuadrado en un nivel de complejidad, es evaluado en relación a las entregas esperadas y requisitos de acceso de este nivel. Con estas definiciones es posible verificar en que situación se encuentra el profesional en la matriz de direccionamiento, se no alcanza, alcanza o supera las exigencias del mismo. De esta constatación es posible trazar un plan de desarrollo en conjunto con la persona evaluada y acompañar su evolución.

Abajo se presenta un ejemplo de un trabajador que, supuestamente, se encuentra en el nivel IV de complejidad:

Cuadro nº14: Nivel de Complejidad

Nivel IV					
Competencia	Entregas esperadas (atribuciones y responsabilidades)	NA (0)	D (1)	A (2)	S (3)
Visión del negocio	1 – Ejecuta actividades de apoyo a la operación que exigen la aplicación de conocimientos técnicos, bajo supervisión		X		
Enfoque en el cliente	2 – Intercambia información y experiencias en equipos de las actividades con las cuales se relaciona, manteniéndose actualizado con las posibles tendencias del mercado y de la empresa.				X
Orientación a los resultados	3 – Se orienta por los resultados en la ejecución de las actividades que requieren el uso de conocimientos técnicos específicos.	X			
Innovación	4 – Identifica la mejor solución para problemas designados a los equipos de trabajo			X	
Promedio	$= (0+1+2+3)/4$ entregas=1.5	0	1	2	3

NA: no alcanza D: en desarrollo A: alcanza S: supera

Fuente: elaboración propia adaptado de Dutra²⁶⁶

Cuadro N°15: Ejemplo de Nivel

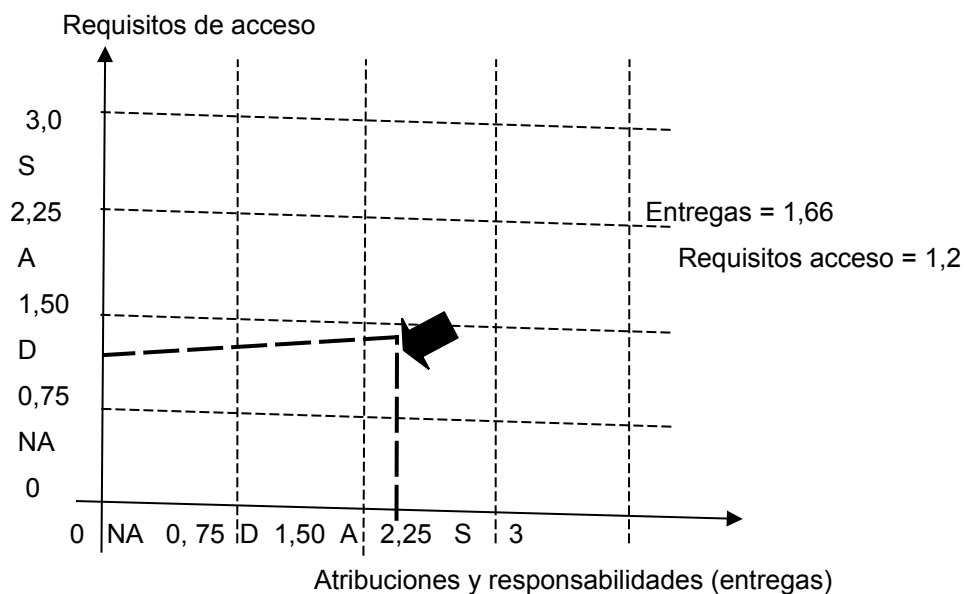
Nivel IV

²⁶⁶ DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 1 ed. 5 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006, pg. 144

	Requisitos de acceso	NA	D	A	S
formación	1 – Graduado de ingeniería		X		
Experiencia	2 – Pasantia				X
Conocimientos	3 – Ingles básico	X			
Promedio	= (0+1+3)/3 requisitos de acceso = 1,33				

Fuente: elaboración propia, adaptado de Dutra²⁶⁷

Gráfico N°02: Ejemplo de Posicionamiento en la Matriz de Direccionamiento



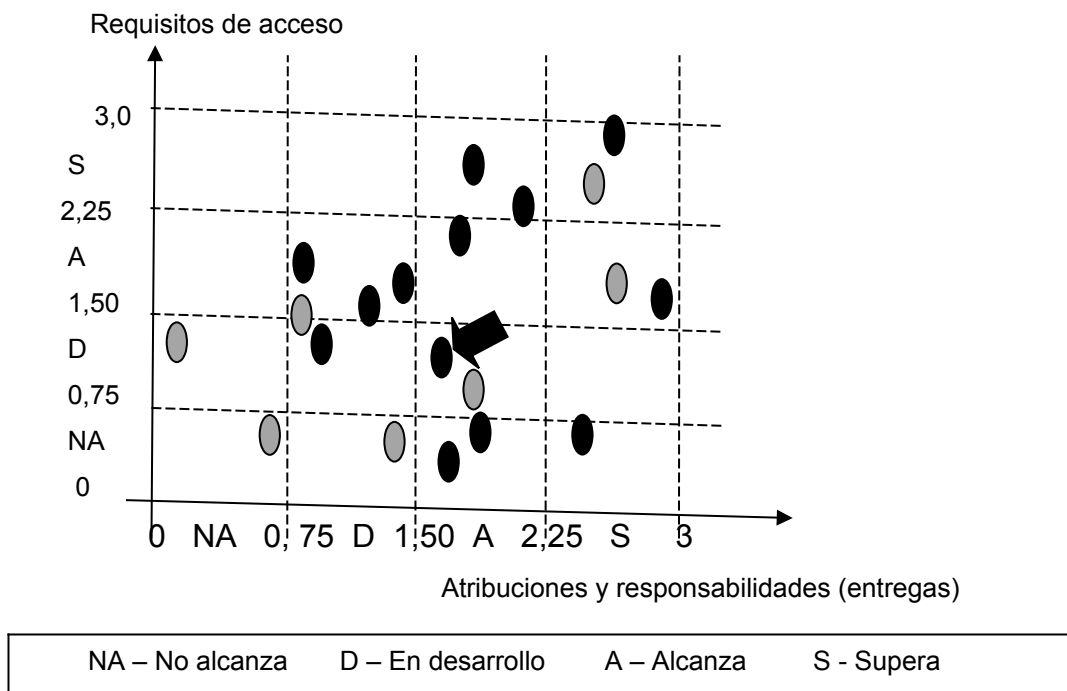
NA – No alcanza	D – En desarrollo	A – Alcanza	S - Supera
-----------------	-------------------	-------------	------------

Fuente: Elaboración propia, con base en Dutra²⁶⁸

²⁶⁷ DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 1 ed. 5 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006, pg. 145

²⁶⁸ DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 1 ed. 5 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006, pg. 146

Gráfico N° 03: Matriz de direccionamiento de varios profesionales, de diversos ejes



Fuente: Dutra²⁶⁹

Fernandes verificó (investigación en compañía de saneamiento del Paraná) la aserción del modelo de Dutra, donde la mayor complejidad de entrega está asociada al mayor valor agregado. La conclusión es de que

“A medida que la empresa demanda soluciones más sofisticadas para atender su mercado, mayor es la búsqueda de competencias raras, y mayor es el espacio ocupacional que abre a sus empleados, mayor (en contrapartida) es el nivel de complejidad de entrega exigido de sus

²⁶⁹ DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. 1 ed. 5 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006, pg. 148

empelados, más valiosos son los productos creados y mayor es el valor agregado”.²⁷⁰

Otras cuestiones como la responsabilidad y la iniciativa son enfatizadas por Zarifian²⁷¹ (de acuerdo con el concepto de competencia del autor). Para él, el involucramiento del individuo es esencial e inevitable, dado que “ser responsable” es asumir que “se responde por algo”, que las cosas dependen de alguien en especial para suceder. En este sentido, afirma que “no existe responsabilidad grande que no sea personal”²⁷².

Existe inclusive la implicación del riesgo, pues cuando alguien asume la responsabilidad (personal) por la consecución de algo, está asumiendo los riesgos por los resultados esperados, bajo los cuales será juzgado. Entonces no se trata más de simplemente ejecutar órdenes, sino de responsabilizarse por el análisis situacional, toma de iniciativa, y responsabilidad por los resultados (riesgo).

La toma de iniciativa para el autor tiene un sentido profundo, dado que esto demuestra que el ser humano no es un robot, que posee creatividad y capacidad de discernimiento frente a lo imprevisto al movilizar conocimientos preexistentes para resolverlo²⁷³. Para el autor, ser competente es responder a la pregunta: ¿qué hacer cuándo no se dice más cómo hacerlo?²⁷⁴.

Según Zarifian²⁷⁵, para que el individuo toma la iniciativa y asuma responsabilidades (por los riesgos y resultados también) es importante que

²⁷⁰ FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Competências e Performance Organizacional: um estudo empírico. Tese Doutorado. USP – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004, pg. 176

²⁷¹ ZARIFIAN, Philippe. Trad. Maria Helena C. V. Trylinski. Objetivo Competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001

²⁷² ZARIFIAN, Philippe. Trad. Maria Helena C. V. Trylinski. Objetivo Competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001, pg. 75

²⁷³ ZARIFIAN, Philippe. Trad. Maria Helena C. V. Trylinski. Objetivo Competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001

²⁷⁴ ZARIFIAN, Philippe. Trad. Eric Roland René Heneault. O Modelo da Competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003, pg. 84

exista una contrapartida (verdadera) de confianza en la delegación por parte de la jefatura, que existan medios (de formación y apoyo) para que el individuo no se exponga a serios fracasos, y que le sea ofrecido algún tipo de reconocimiento por la iniciativa. “Cuanto más aumenta la probabilidad de eventos, tanto más esta capacidad de tomar la iniciativa es requerida e importante”²⁷⁶.

No obstante, Zarifian²⁷⁷ advierte sobre la relevante diferencia entre autonomía e iniciativa, pues las dos palabras poseen significados muy diferentes en la lengua francesa. Autonomía es actuar por si mismo definiendo sus propias reglas, mientras que iniciativa es el compromiso del individuo, no en relación a las reglas, sino con un horizonte de efectos que la iniciativa provoca. En resumen, “la competencia es la iniciativa bajo la condición de autonomía; es determinar un comienzo en un área de indeterminación”²⁷⁸. Para el autor, “la toma de iniciativa es la cumbre del ejercicio de la competencia”²⁷⁹.

Analizando la aplicabilidad de las metodologías disponibles, se tiene también la desarrollada por Rogelio Leme. Según este autor, el RH solamente será estratégico si además de alineado a las estrategias de la empresa (y su Misión, Visión y Valores), sus resultados fuesen pasibles de medición a través de otras dos perspectivas además de la técnica (conocimientos y habilidades) y comportamental: las perspectivas “resultados” y “complejidad”. Esta ultima, para él, son las responsabilidades de la función (las tareas estratégicas). En relación a la metodología de Dutra, otra diferencia es que Leme no se basa en anclas para la carrera.

²⁷⁵ ZARIFIAN, Philippe. Trad. Maria Helena C. V. Trylinski. *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001

²⁷⁶ ZARIFIAN, Philippe. Trad. Maria Helena C. V. Trylinski. *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 200, pg. 69

²⁷⁷ ZARIFIAN, Philippe. Trad. Eric Roland René Heneault. *O Modelo da Competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: SENAC, 2003

²⁷⁸ ZARIFIAN, Philippe. Trad. Eric Roland René Heneault. *O Modelo da Competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: SENAC, 2003, pg. 87

²⁷⁹ ZARIFIAN, Philippe. Trad. Eric Roland René Heneault. *O Modelo da Competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: SENAC, 2003, pg. 144

Leme considera principalmente la definición de competencias de Scot B. Parry, donde la competencia es un

“agrupamiento de conocimientos, habilidades y actitudes correlacionadas que afectan una parte considerable de las actividades de alguien, que se relaciona con su desempeño, que puede ser medido según estándares preestablecidos, y que puede ser mejorado por medio del entrenamiento y el desarrollo”.²⁸⁰

Siguiendo esta definición, los “estándares preestablecidos” de Parry son los indicadores de competencias de Leme. Varios indicadores (comportamientos) de competencias forman las competencias específicas necesarias para determinadas funciones. Estas competencias comportamentales sumadas a las técnicas, a los resultados y a la complejidad (responsabilidades) forman lo que Leme llama Coeficientes de Desempeño del Colaborador (CDC) que traduce la efectiva entrega del mismo a la organización. Competencia, según Leme, es nada más que lo que el colaborador efectivamente entrega de valor a la empresa.

La mayor contribución de Lema en la Gestión por Competencias es justamente la comprobación matemática de su metodología, midiendo (requisito de la definición de Parry) las cuatro perspectivas (técnica, comportamental, resultados y complejidad/responsabilidad), pudiendo de esta manera perfeccionar la efectiva entrega del colaborador a la organización, alineada a las estrategias de la empresa.

1.4.4 – Gestión por Competencias y Lineamiento Estratégico

²⁸⁰ LEME, Rogério. Seleção e Entrevista por Competências com o Inventário Comportamental: Guia Prático do Processo Seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007, pg. 20

Si se analiza el día a día de las empresas, es posible percibir cuán sensible es la cuestión del desempeño de las personas en la consecución de los planes. Según Hart²⁸¹, el éxito depende en gran parte del lineamiento entre los líderes y los objetivos, y la orientación estratégica.

Para que las estrategias se den en la práctica de la manera en que fueron creadas, y para que sean realizados los ajustes pertinentes en el transcurso de la implementación del plan, toda organización necesita de personas adecuadas, esto es, alineadas al tipo de estrategia adoptada. Esto se produce por el hecho de que el mayor problema reside en la implementación de la estrategia, y no en la estrategia en sí. Datos de Silva²⁸² muestran que el 90% de las empresas brasileñas fallan justamente en esta etapa.

Según Ruas et al.²⁸³, la estrategia debe estar alineada a las capacidades dinámicas internas a la organización, pudiendo hasta constituir la base para la acción estratégica externa. De la misma forma, las competencias organizacionales deben ser apropiadas a todas las áreas y todas las personas de la empresa, constituyendo de esta manera el lineamiento estratégico. Según Le Boterf²⁸⁴, “es importante para la empresa determinar cuál es el conjunto de “saber hacer” crítico del que dependerá su competitividad y velar para que éste sea adquirido, mantenido y desarrollado”, pues la ocupación de una empresa “está mucho más relacionada a lo que se puede llamar calificación colectiva”. Para el autor esto no debe restringirse a los saberes técnicos o conocimientos, pero

²⁸¹ HART, Jim. Excelência em Execução. Revista Executive Excellence. n.1. Qualitymark Editora. Rio de Janeiro. 2005

²⁸² SILVA, Mateus de Oliveira. Gestão de Pessoas através do Sistema de Competências. Estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

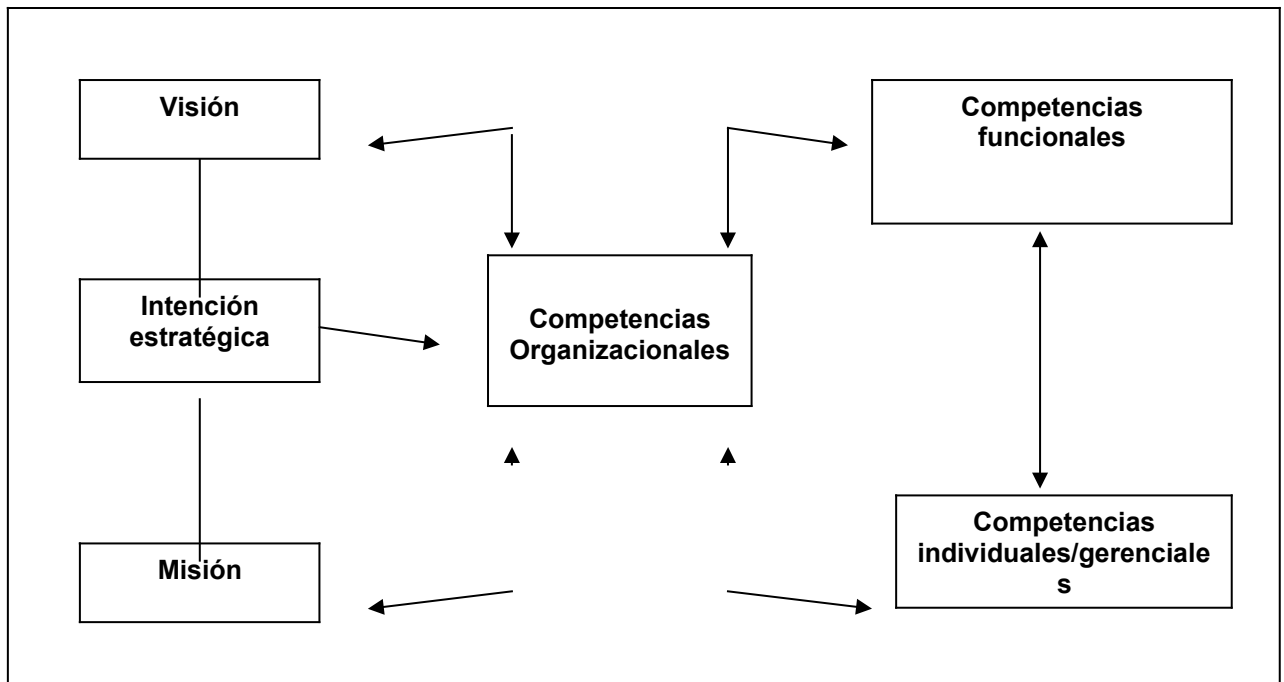
²⁸³ RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005

²⁸⁴ LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Desenvolvendo a Competência dos Profissionais. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003, pg. 202

contemplar también los sistemas de referencia y normas que condicionen y orienten inclusive los comportamientos profesionales.

La figura que se presenta a continuación muestra las configuraciones organizacionales de la noción de competencia

Figura N°5: Configuraciones organizacionales de la noción de competencias



Fuente: Ruas et al.²⁸⁵, adaptada de Word y Picarelli

De esta manera, para obtener la sincronía, las entregas exigidas de las personas, así como sus competencias individuales, son definidas en función de la estrategia y de las competencias organizacionales. Este lineamiento no siempre se encuentra explícito o es percibido conscientemente por los profesionales, pero de alguna forma esto sucede, caso contrario la empresa no sobreviviría.

Así como Treacy y Wiersema²⁸⁶ observan que las empresas que se distinguen en la misma disciplina de valor poseen modelos operativos

²⁸⁵ RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005, pg. 42

notablemente semejantes, se puede afirmar que, para cada elección estratégica, son necesarias personas con competencias distintas. La intención estratégica, estrategias y competencias organizacionales influyen en las necesidades de las competencias individuales en las organizaciones.

Fleury y Oliveira Jr.²⁸⁷ y Ruas et al.²⁸⁸ muestran la necesaria y estrecha relación entre el llamado intento estratégico de la organización, las competencias organizacionales y las individuales.

A continuación se presenta un cuadro adaptado de Dutra²⁸⁹ con base en las reflexiones de Fleury y Fleury que muestra la relación entre la estrategia de las empresas y las competencias organizacionales e individuales:

Cuadro N°16: definición de las Competencias por Eje – entregas exigidas a las personas en cada eje de carrera en función de la estrategia y de las competencias organizacionales

Estrategia	Competencias organizacionales	Competencias individuales
Excelencia operativa	<ul style="list-style-type: none"> - Coste; - Calidad; - Proceso productivo; - Distribución - Monitoreo de mercado - Comercialización - Sociedades estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación hacia coste y calidad - Gestión de recursos y plazos - Trabajo en equipo - Planeamiento - Interacción con sistemas - Multifuncionalidad - Relaciones interpersonales
Innovación de productos	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación de productos y procesos - Calidad - Monitoreo tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de innovación - Comunicación eficaz - Articulación interna y

²⁸⁶ TREACY, Michel. WIERSEMA, Fred. A Disciplina dos Líderes de Mercado: Escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. Rio de Janeiro: Rocco, 1995

²⁸⁷ FLEURY, Maria Tereza Leme. OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (org.). Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001

²⁸⁸ RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005

²⁸⁹ DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004

	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen - Sociedades tecnológicas estratégicas 	<p>externa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absorción de transferencia de conocimientos - Liderazgo y trabajo en equipo - Resolución de problemas - Utilización de datos e información técnica <p>Mejoramiento de procesos/productos y participación en proyectos</p>
--	--	---

Fuente: Dutra²⁹⁰

Para Silva, la Gestión por Competencias es actualmente un

“instrumento poderoso de gestión, pues logra converger la cultura, la misión, los valores, la visión, el negocio y la estrategia de la empresa en un único modelo de Gestión Empresarial. Todos los subsistemas de gestión de Personas (...) están debidamente alineados bajo un mismo “paraguas” conceptual, lo que significa que el camino a ser seguido por los profesionales dentro de la empresa tendrá siempre el mismo objetivo: el del negocio de la empresa donde actúan”.²⁹¹

Por otro lado, el trazado de las competencias sin el lineamiento necesario puede comprometer todo el proyecto a ser desarrollado²⁹².

La integración de la Gestión de Personal entre sí y con los objetivos estratégicos de la empresa se produce cuando la empresa utiliza con mayor énfasis los conceptos de entrega, agregado de valor, complejidad y espacio ocupacional²⁹³. En su fase más avanzada, inclusive estimula a los profesionales a construir sus proyectos de carrera y desarrollo profesional.

²⁹⁰ DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004, pg. 27

²⁹¹ SILVA, Mateus de Oliveira. Gestão de Pessoas através do Sistema de Competências. Estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, pg. 57

²⁹² FRANCO, Demerval. As Pessoas em Primeiro Lugar: Como promover o alinhamento de Pessoas, desempenho e resultados em tempos turbulentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

²⁹³ DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004

Es en este momento cuando se verifica más nítidamente el “agregar valor económico a la organización y valor social al individuo” de Fleury, no obstante, pocas organizaciones se encuentran en este nivel. (...) En este sentido, actualmente la gestión de las personas se orienta hacia dos direcciones que deben ser compatibilizadas: su adecuación eficaz al negocio de la organización y su capacidad de proporcionar a las personas oportunidades de condiciones de trabajo en proporción con las nuevas conquistas de la ciudadanía plena²⁹⁴.

Una advertencia de Bittencourt²⁹⁵, citando a Bearwell y Holden (1994), Fletcher (1997), Jubb, Robothan (1997), Word y Payne (1998), Kohn (1993), acerca de la gestión de las competencias, más específicamente el trazado de las mismas, es que esta tiende a basarse en la necesidad del momento, no existiendo una preocupación con la construcción de competencias necesarias para el futuro de la organización, lo que debe ser evitado. En este estudio, serán identificadas las competencias necesarias para el futuro de las empresas.

1.5 – LA “GENERACIÓN Y”

De acuerdo con los datos de la Revista Exame²⁹⁶, en el 2006 el 34,2% de las personas que componían las empresas que participaban de la Guía de las Mejores Empresas para trabajar eran jóvenes nacidos luego del año 1978 (entre 16 y 30 años), esto es, la Generación Y. En 2007 y 2008 este porcentaje pasó a 41,5% y 45,3% respectivamente, lo que demuestra una tendencia al aumento del número de jóvenes de esta edad en las empresas.

²⁹⁴ TEIXEIRA, Gilnei Mourão. SILVEIRA, Aristeu Coelho da. SANTOS NETO, Carlos Pinheiro dos. OLIVEIRA, Gercina Alves de. *Gestão Estratégica de Pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2005

²⁹⁵ BITENCOURT, Cláudia Cristina. *Gestão de Competências e Aprendizagem nas Organizações*. São Leopoldo: Unisinos, 2005

²⁹⁶ PIEDADE, Mariana. *Eles têm sede de que? Você S/A / Exame*. Edição Especial 2008. 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar. Ed. Abril. Set. 2008

Acostumbradas con la Generación X (nacidos entre 1962 y 1977) y con los Baby-Bombers (entre 1945 y 1961), las organizaciones se están adaptando al estilo de vida de estos nuevos personajes corporativos²⁹⁷, pues esta ha mostrado mucha diferencia de las generaciones anteriores.

Los jóvenes de la Generación Y crecieron cercados de tecnología y prosperidad, con el acceso total a Internet y acostumbrados a las herramientas que la acompañan. Mensajes instantáneos, redes sociales, chats, ipods, blogs, podcasts, torpedos, transmisión de imágenes vía teléfono celular... forman parte de sus día a día y conviven muy bien con la velocidad y la interactividad que todo esto le proporciona.

Poseen también un estilo informal, les gusta la libertad, la interacción, el equilibrio entre la vida personal y la profesional, realizar varias actividades al mismo tiempo, los desafíos y las promociones rápidas. Son sedientos de feedback (aunque aprecian la autonomía), se comunican directamente, demandan planes de carrera (quieren ascender rápidamente), esperan un reconocimiento instantáneo de su trabajo (necesitan sentir que son reconocidos y se motivan con elogios), esperan ser involucrados en las decisiones que los afectan y buscan acceso directo al liderazgo^{298 299 300}.

Como sus padres poseían más recursos que los suyos, “los mimaron” demasiado, lo que resulta en una falta de interés en realizar tareas subalternas de los empleos al inicio de carrera y poseen grandes

²⁹⁷ RUGGIERO, Alberto. Brasil. HSM. http://www.hsm.com.br/editorias/gestaodecarreira/Geracao-Y_junte-se_eles.php?mace2_cod=1266&pess2_cod=130604&lenc2_cod=. Geração Y: Junte-se a eles. [Consultada el 29/10/08]

²⁹⁸ Brasil. Aprendiz. http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/executivos/info/artigos_121201.htm. [Consultada el 23/02/09]

²⁹⁹ Brasil. ITWeb. <http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48474>. Professor da FGV explica a geração Y. [Consultada el 23/02/09]

³⁰⁰ Brasil. ITWeb. <http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=49283>. Imersa em tecnologia, a geração Y desafia a TI. [Consultada el 23/02/09]

expectativas de remuneraciones ya al principio de la vida profesional³⁰¹. De la misma manera en que tienen la solución a un clic, pretenden tener un crecimiento profesional a un clic, y terminan por eso no desarrollando un esfuerzo y una visión de largo plazo. Otra diferencia de esta hacia otras generaciones, es que tienden a hablar sobre sus desconocimientos y exponer sus expectativas (no siempre aceptadas por los X). Otro punto con el cual las generaciones anteriores aun se están acostumbrando.

De acuerdo con Aprendiz³⁰², “los miembros más viejos de la “Generación Y” están ingresando al mercado de trabajo justo cuando la generación del “baby boom” se encuentra a punto de jubilarse. Los “boomers” superan a los empleados de la “Generación Y” hasta en un 30%, en número, creando una escasez de mano de obra que los empleadores tendrán que enfrentar”. Además de esto, muchos X son preferidos para promociones, mientras que la Generación Y comienza a ascender rápidamente en la jerarquía. Y esto ha generado conflictos. En McDonald, empresa conocida por su expertise en lidiar con jóvenes, fue iniciado un programa para orientar a los líderes en este asunto para que ayuden a estos jóvenes en el logro de resultados para los cuales fueron desafiados. “Por eso, debemos entrenar y orientar mucho a los líderes, para que encaren este comportamiento como algo normal, y no como petulancia”, afirma Luís Bueno, director de recursos humanos de la red³⁰³. Principalmente, debido a que, “sin tener a alguien que los oiga, estos jóvenes necesitan en todo momento ser recordados acerca de lo que deben hacer para lograr los objetivos profesionales en la empresa y sobre sus posibilidades de ascenso”³⁰⁴. Inmediatistas, tienen dificultad de planear a largo plazo, lo que necesita una buena dosis de conversación, feedback e información. Este el

³⁰¹ Brasil. Aprendiz.
http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/executivos/info/artigos_121201.htm.
[Consultada el 23/02/09]

³⁰² Brasil. Aprendiz.
http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/executivos/info/artigos_121201.htm.
[Consultada el 23/02/09]

³⁰³ PIEDADE, Mariana. Eles têm sede de que? Você S/A / Exame. Edição Especial 2008. 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar. Ed. Abril. Set. 2008

papel del líder es fundamental, pues para que “compren una idea”, esta debe venir acompañada del ejemplo.

Debido a la sobreprotección ejercida por los padres, al enfrentar obstáculos, limitaciones y restricciones esta generación puede tener problemas³⁰⁵, pues no están muy acostumbrados a reglas rígidas y a tener que esperar. Tal vez por eso se sienten más cómodos cuando actúan por proyectos (duración menor), pues de esta manera ven el resultado más cerca, más concreto, pueden recibir elogios más frecuentemente por las realizaciones y tienen la oportunidad de asumir rápidamente nuevos proyectos.

En esto reside también un peligro: mantener la memoria de la corporación. Como se mueven rápidamente, no acostumbran permanecer mucho tiempo en las empresas y no llevan registros de los procesos utilizados, cuando salen existe un gran riesgo de que la empresa pierda sus conocimientos importantes que deberían estar almacenados. Especialistas señalan esto como un cuidado especial que las empresas deben tener para garantizar su continuidad³⁰⁶. Para mantener motivados a los Y y no correr estos riesgos, la alternativa para las empresas es dividir grandes objetivos o programas en proyectos menores³⁰⁷, pero siempre llevando registros. Si no le gusta al Y, probablemente hablará y el X debe estar preparado para oír y trabajar adecuadamente la información recibida. En este punto, otra información importante acerca de esta generación: quieren oportunidades para sentarse a la mesa con el presidente de la empresa y hablar abiertamente cuando piensan que la estrategia adoptada no es la más correcta, y quieren poder sugerir caminos.

³⁰⁴ PIEDADE, Mariana. Eles têm sede de que? Você S/A / Exame. Edição Especial 2008. 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar. Ed. Abril. Set. 2008

³⁰⁵ Brasil. ITWeb. <http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48474>. Professor da FGV explica a geração Y. [Consultada el 23/02/09]

³⁰⁶ Brasil. ITWeb. <http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=49283>. Imersa em tecnologia, a geração Y desafia a TI. [Consultada el 23/02/09]

³⁰⁷ Brasil. ITWeb. <http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48474>. Professor da FGV explica a geração Y. [Consultada el 23/02/09]

Según Ruggiero,

“la comunicación ejerce un papel fundamental bajo dos aspectos. En primer lugar, informando y conscientizando a los gestores seniors sobre la importancia de comprender y adaptarse a los valores e intereses de la nueva generación. En segundo lugar, abriendo nuevos canales de dialogo entre los colaboradores y entre estos y la organización, factor esencia para el establecimiento de políticas y acciones alineadas con los intereses de la empresa”.³⁰⁸

El hecho es que durante algún tiempo todavía existirán muchos X competentes en la dirección de las empresas, que tendrán cada vez más Y en ascenso. Por lo tanto, uno dependerá del otro. Está claro que esto continuará generando algunos conflictos, pero cuanto más conscientes estén de esta interdependencia, mayores serán las oportunidades también de cooperar uno con el otro.

El hecho es que lo que desea la generación Y es muy diferente de lo que todo el mundo desea. Y poseer varias generaciones trabajando lado a lado puede provocar tensiones y conflictos, pero puede también conducir a la creatividad y a la oportunidad.

1.6 – LAS 150 MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR – REVISTA EXAME

Proporcionar un agradable ambiente de trabajo y hacer con que las personas se sientan felices en la empresas, al contrario de lo que se pede

³⁰⁸ RUGGIERO, Alberto. Brasil. HSM. http://www.hsm.com.br/editorias/gestaodecarreira/Geracao-Y_junte-se_eles.php?mace2_cod=1266&peess2_cod=130604&lenc2_cod=. Geração Y: Junte-se a eles. [Consultada el 29/10/08]

pensar, no tiene nada que ver con el estilo paternalista de la gestión. Es lo que muestra la Revista Exame con la investigación realizada anualmente en todo Brasil para identificar las “150 Mejores Empresas para Trabajar”.

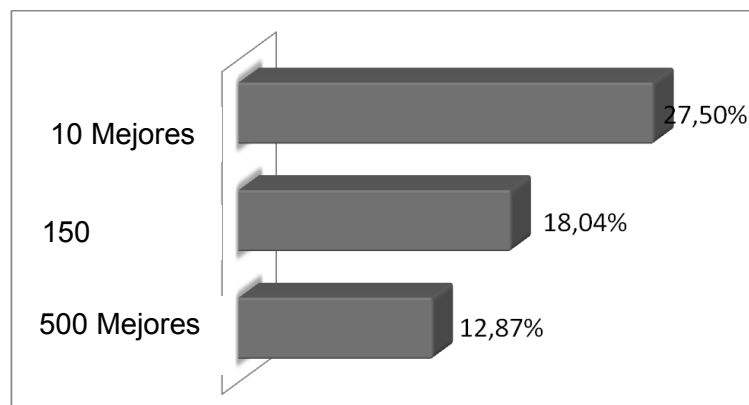
Todos los años la Revista Exame divulga la lista de las “150 Mejores Empresas para trabajar”, resultado de la mayor investigación del clima organizacional en Brasil, con 550 empresas participantes en 2008 y 143.227 encuestados, organizada por los profesores Joel Dutra y André Fischer, ambos de la Fundación Instituto de Administración (FIA). Esta edición anual analiza y muestra las mejores y más aceptadas iniciativas de las empresas en la Gestión de Personal, con dos diferenciales: los cuadernos de evidencias (material preparado por las empresas afirmando a través de hechos que sus practicas son verdaderas) y la visita *in loco* por parte de periodistas que realizan la investigación.

Además de estos hechos que le confieren credibilidad, es una investigación que toma en consideración la opinión de todas las edades (frangas etáreas) que componen las empresas, esto es, Generaciones X, Y y Baby Boomers, generaciones también presentes en las empresas de TI.

Según información proporcionada por la revista³⁰⁹, “mientras que las 500 mayores empresas del país (...) poseen una rentabilidad promedio del 12,87%, las 150 de la guía de las Mejores Empresas para Trabajar obtienen un retorno del 18,04%. Y las diez campeonas del 2007 obtuvieron un 27,5%.

Grafico N°4: La Felicidad trae el dinero – Rentabilidad promedio sobre el patrimonio

³⁰⁹ ROCHA, Márcia. O profissional ideal para as melhores. Você S/A / Exame. Edição Especial 2007. 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar. Ed. Abril. 2007, pg. 28



Fuente: Rocha³¹⁰

La investigación toma en cuenta:

- Lo que ofrece la empresa en términos de mecanismos utilizados para difundir sus estrategias buscando que las personas trabajen de manera alineada al negocio;
- Lo que es realizado para promover el desarrollo de nuevos liderazgos y sus competencias y la garantía de sucesión;
- Ciudadanía empresarial (responsabilidad de la empresa frente al medio ambiente y su público interno y externo);
- Herramientas ofrecidas por las empresas para proporcionar crecimiento profesional a sus colaboradores;
- Cuánto valora la empresa el aprendizaje e invierte en capacitación;
- La remuneración y los beneficios como forma de valorización de los empleados;

³¹⁰ ROCHA, Márcia. Mais meritocracia. Você S/A / Exame. Edição Especial 2007. 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar. Ed. Abril. 2007

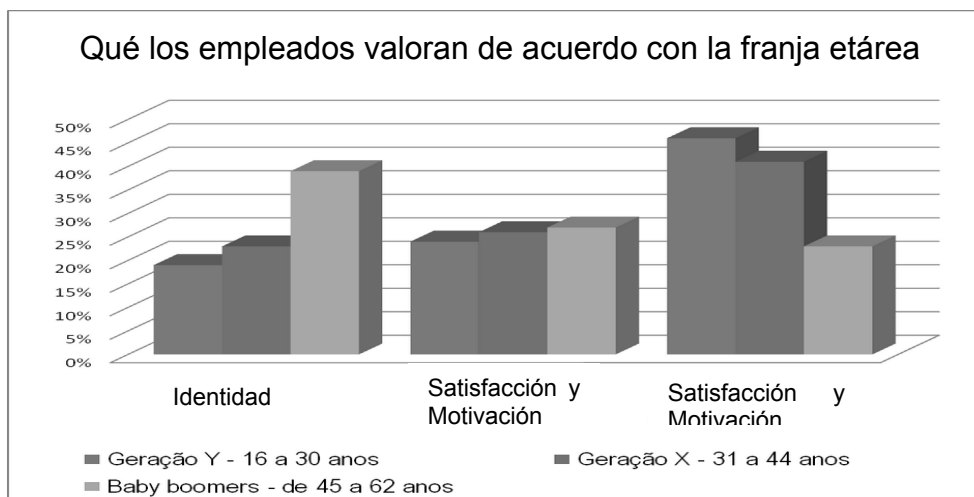
- Las iniciativas de prevención de enfermedades y accidentes de trabajo, así como la garantía de calidad de vida de los empleados;
- La percepción de los empleados en relación a las practicas de la empresa;
- La percepción de los periodistas que realizaron las visitas a la empresa;

Esto muestra que las personas felices y que aprueban el estilo de gestión de la empresa donde trabajan, no solamente están más satisfechas, sino también rinden más.

Por eso es importante que las expectativas y preferencias de los diferentes públicos internos sean conocidas, a fin de que las prácticas de gestión sean adecuadas y traigan, de hecho, los resultados pretendidos.

De acuerdo con lo visto anteriormente, las generaciones diferentes poseen perfiles diferentes. Consecuentemente, poseen deseos y valoran cosas diferentes.

Grafico N°5: Lo que los empleados valoran de acuerdo con la franja etárea



Fuente: Piedade³¹¹

En el gráfico anterior es posible visualizar claramente cuán importantes son las oportunidades de aprendizaje y desarrollo para las generaciones más nuevas (X e Y). En cuanto a los Baby Boomers, la identificación con la empresa es un factor más valorado.

Lo que es común a todas las generaciones es el deseo de participar en una empresa donde el mérito sea una realidad. Para esto, es necesario³¹²:

- Comunicación clara
- Evaluación del desempeño eficiente
- Feedback basado en hechos y números
- Reclutamiento interno eficaz

³¹¹ PIEDADE, Mariana. Eles têm sede de quê? Você S/A / Exame. Edição Especial 2008. 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar. Ed. Abril. Set. 2008, pg. 28

³¹² ROCHA, Márcia. O profissional ideal para as melhores. Você S/A / Exame. Edição Especial 2007. 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar. Ed. Abril. 2007, pg. 22

Con esto, se percibe que la remuneración es solamente uno de los criterios para mantener a los empleados satisfechos en las empresas, pero no el principal. El colaborador satisfecho tiende a atraer mayores retornos. Esto muestra que las empresas que desarrollan un estilo de gestión volcado hacia el bienestar y desarrollo de las personas y a la transparencia en las relaciones con estas, de hecho están invirtiendo en su propio futuro.

1.7 – PRÁCTICAS DE GESTIÓN CON BASE EN LAS COMPETENCIAS

Para Dutra³¹³ el mayor desafío de la gestión de personal actualmente es crear y mantener el comportamiento de las personas en relación a la empresa, pero esto solamente es posible, según el autor, se estas perciben que su relación con la empresa agrega valor (a la empresa y a ellas mismas), satisfaciendo sus expectativas de desarrollo, realización y reconocimiento. Por otro lado, es cada vez más necesario contar con profesionales autónomos y con características emprendedoras, dado que el proceso decisorio debe ser rápido y en entornos complejos, cada vez más próximos a la base operativa.

De acuerdo con Silva,

“la GP se presenta en tres dimensiones importantes, distintas y complementarias: es sistema, medio e instrumento. Como sistema, propicia una visión abarcativa e integrada de las practicas de la Gestión de las Personas. Como medio, proporciona datos que una vez registrados y procesados, podrán ayudar en la toma de decisiones de manera más segura. Como instrumento, auxilia al gerenciamiento de talentos en la organización, reteniendo aquellos que son de interés por hacer la diferencia, el desarrollo de aquellos que muestran potencial”.³¹⁴

³¹³ DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 1 ed. 5 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006

³¹⁴ SILVA, Mateus de Oliveira. Gestão de Pessoas através do Sistema de Competências. Estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e

A partir de la valorización de las competencias en la Gestión de Personal, en todo su significado, toda el área de los RRHH tiende a sufrir grandes cambios, penetrando e integrando todos sus subsistemas, en un trabajo que será cada vez más estratégico.

Los procesos de la Gestión de las Personas, en función a su naturaleza, pueden ser clasificados, según el autor³¹⁵ en: movimiento (captación, Internalización, transferencias, promociones, expatriación y recolocación), desarrollo (capacitación, carrera y desempeño) y valorización (remuneración, premios, servicios y facilidades). Son prácticas que se traducen en compromisos de la organización con objetivos a mediano y largo plazo.

De acuerdo con los objetivos de este estudio, a partir de este punto se detiene en las prácticas de captación (selección) y capacitación, carrera y desarrollo (entrenamiento y desarrollo) de la gestión de personal, a fin de establecer vínculos con la noción de competencias, en línea con las estrategias empresariales.

Dutra se basa en las siguientes premisas conceptuales en su modelo de gestión de las personas: enfoque en el desarrollo y no en el control (personas como agentes del proceso), en el proceso y no en los instrumentos, en el interés conciliado y no solamente en el interés de la empresa, y prima por el modo integrado y estratégico en detrimento del modelo constituido por partes desarticuladas (un todo que garantiza de manera transparente, simple, flexible y consistente con la conciliación de los intereses entre las personas y la empresa en el tiempo)³¹⁶.

aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, pg. 3

³¹⁵ DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 1 ed. 5 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006

³¹⁶ DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 1 ed. 5 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006

A subjetividad de los procesos en la gestión de las personas, según Leme, siempre fue una de las principales limitaciones en la transformación de la gestión de personal en la función estratégica de las organizaciones. Debido a esto, en su metodología basa las practicas de gestión de las personas en indicadores matemáticos, reduciendo de esta manera la subjetividad de los procesos.

1.7.1 – Selección por Competencias

Jim Collins en Hesselbein y Cohen³¹⁷, afirma que no es posible “hacer” con que las personas compartan valores esenciales de las empresas. Al contrario, la tarea es encontrar personas predispuestas a compartirlos; es atraer y luego retener a estas personas, y dejar que sigan su camino a aquellas que no están predispuestas a compartir sus valores esenciales. El autor sostiene que, así como no es posible “establecer” los valores organizacionales (estos son descubiertos), tampoco es posible “instalar” nuevos valores esenciales en las personas. Estas no los “compran”. Las personas deben estar predispuestas a sostenerlos. Este es y siempre fue uno de los mayores desafíos de los procesos de Selección de las Personas en las organizaciones.

Si es en la contratación de los colaboradores donde se comienza a definir la capacidad futura de la empresa, la captación de las personas presupone la consciencia de la organización en relación a sus necesidades (actuales y futuras), pues solamente de esta manera será posible saber quien y donde buscar³¹⁸.

³¹⁷ HESSELBEIN, Frances. COHEN, Paul M. Cohen. Trad. Nota Assessoria. De Líder para Líder: Artigos da prestigiosa revista Leader to Leader da Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 1999

³¹⁸ DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004

El primer aspecto que debe quedar claro es el conjunto de entregas esperado de las persona a ser captada, que puede caracterizarse por las competencias a ser entregadas, mediante la definición del nivel de complejidad de estas entregas y por el lineamiento del espacio ocupacional.

A partir de este punto, es posible determinar el perfil necesario de la persona a ser captada (conocimientos, habilidades y actitudes). Luego de estas definiciones se puede verificar a través de la evaluación si existe, internamente, algún profesional que pueda ocupar el cargo, o si será necesario buscar este profesional en el mercado de trabajo externo³¹⁹. Otro punto importante es la claridad en relación a la trayectoria, pues definiendo esto, será posible conciliar las expectativas tanto de la empresa como de las personas. El enfoque en la trayectoria es, para Dutra, el “aspecto más marcante de la diferencia entre el enfoque tradicional y el enfoque por competencias en el movimiento de las personas”³²⁰.

De esta manera, en términos prácticos, el enfoque por competencias para la captación de las personas es diferente al tradicional, dado que el primero se enfoca en la carrera de la persona en la empresa, con el objeto de satisfacer las demandas futuras dentro de una trayectoria profesional; mientras que la segunda, se enfoca en el cargo a ser cubierto en el presente, observando su adecuación (también presente) para ese determinado cargo.

El cuadro que se presenta a continuación ilustra los diferentes enfoques para la captación de las personas:

Cuadro N°17: Diferentes enfoques para la captación de las personas

Aspectos analizados	Enfoque Tradicional	Enfoque por Competencias
Horizonte profesional	Cargo a ser ocupado	Carrera de la persona en la

³¹⁹ DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004

³²⁰ DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004, pg. 64

		empresa
Perfil	Para un cargo específico	Para atender las demandas presentes y futuras
Proceso de selección	Observa la adecuación para el cargo	Observa la adecuación para una trayectoria específica
Herramientas de selección	Tests de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el cargo	Análisis de la trayectoria profesional para evaluar la madurez profesional y el ritmo de desarrollo
Contrato psicológico	Contrato constituido orientado a determinada posición en la empresa	Contrato constituido orientado a una carrera o trayectoria profesional en la empresa
Compromiso de la organización	Mantener el cargo para el cual será captada la persona	Desarrollar a la persona para determinada trayectoria dentro de la empresa
Internalización	Adecuación al cargo	Adecuación a una trayectoria

Fuente: Dutra³²¹

Una visión de corto plazo de la carrera de la persona en la empresa puede traer inconvenientes financieros no siempre conocidos, pero siempre sentidos, como es el caso de los costes de una contratación equivocada. El estudio muestra que en pequeñas y medianas empresas del interior de RS, el coste de no saber exactamente lo que se busca en un candidato, o inclusive, una ineficiente gestión de las personas, que causan dimisiones con poco tiempo en la empresa, puede oscilar entre los R\$2.900,00 y R\$5.300,00, esto considerando el coste de oportunidad (cuánto dejan de ganar/producir los profesionales mientras hacen a un lado las tareas inherentes a su función para dedicarse a las actividades de reclutamiento y selección); o cuánto deja de producir el nuevo empleado mientras está aprendiendo su función o siendo entrenado; el coste de los errores cometidos mientras el nuevo empleado todavía no domina su función; la ayuda prestada por otros colegas al nuevo empleado; concentración y atención de los empleados en tareas de la función del empleado que fue erróneamente contratado; el coste de dejar el cargo vacante o que sus funciones sean ejecutadas con carácter temporario; el coste de un cliente insatisfecho, perdido para siempre; otros costes referentes a la admisión y dimisión del empleado³²². La claridad de la trayectoria del colaborador en la

³²¹ DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004, pg. 63

³²² PILAU, Daniele Ribas. Monografia: Gestão Estratégica de uma pequena empresa do ramo de confecções. URI Campus Santo Ângelo. 2005

empresa también es saludable dado que permite una mayor objetividad en la captación del profesional y en la conciliación de las expectativas de la empresa y de las personas³²³.

Otro aspecto importante es que “en el enfoque por competencias los empleadores enfatizan los saberes relacionales, sean cuales fueran los niveles de formación”. Esto se debe a que estos saberes

“presentan más problemas que los técnicos, que se tornan abundantes y más baratos. Todas las nuevas condiciones de producción imponen un alto nivel de responsabilidad de los sujetos, una interiorización de los objetivos de la empresa, una exigencia de calidad de trabajo y de honestidad en las relaciones con la jerarquía y con los colegas”³²⁴.

No solamente en relación a los saberes técnicos, sino también a la inteligencia, Daniel Goleman³²⁵, mostró en sus estudios que la probabilidad de éxito de una persona no depende solamente de su IQ., dependiendo más de otros factores como el auto-conocimiento, el auto-control y la motivación. Las conclusiones de Goleman y los estudios de McClelland llevaron a los profesionales de los RRHH a adoptar otros instrumentos de evaluación para identificar el perfil y las competencias de los candidatos para ocupar un determinado cargo, creando de esta manera los inventarios de competencias.

Ratificando esta posición, Hammel y Prahalad afirman que

“para administrar el stock de competencias específicas de una empresa, la alta gerencia debe ser capaz de desmembrar estas competencias en

³²³ DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004

³²⁴ RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005, pg. 129

³²⁵ GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que Redefine o que é ser Inteligente. 64 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995

sus componentes, hasta el nivel de individuos específicos con talentos específicos".³²⁶

Las competencias individuales comportamentales (inventario de competencias) y lo que las caracteriza, Gramigna³²⁷, son:

Cuadro N°18: Competencias adoptadas según el Modelo de Gramigna

Competencia	Lo que la caracteriza
1 – Capacidad emprendedora	Facilidad para identificar nuevas oportunidades de acción, proponer e implementar soluciones a los problemas y necesidades que se presentan, de manera asertiva, innovadora y adecuada.
2 – Capacidad de trabajar bajo presión	Capacidad de seleccionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluciones tempestivas frente a los problemas identificados, considerando sus probables consecuencias.
3 – Comunicación	Capacidad de oír, procesar y comprender el contexto del mensaje, expresarse de diversas formas y argumentar con coherencia utilizando el feedback de manera adecuada, para facilitar la interacción entre las partes.
4 – Creatividad	Capacidad para concebir soluciones innovadoras viables y adecuadas para las situaciones presentadas.
5 – Cultura de la Calidad	Postura orientada hacia la búsqueda continua de la satisfacción de las necesidades y superación de las expectativas de los clientes internos y externos.
6 – Dinamismo, iniciativa	Capacidad para actuar de manera proactiva y arriesgada frente a situaciones diversas. ³²⁸
7 – Flexibilidad	Habilidad para adaptarse oportunamente a las diferentes exigencias del medio y capacidad de rever su postura frente a argumentos convincentes.
8 – Liderazgo	Capacidad para catalizar los esfuerzos grupales, a fin de alcanzar o superar los objetivos organizacionales, estableciendo un clima motivador, formando sociedades y estimulando el desarrollo del equipo.
9 – Motivación – energía para el trabajo	Capacidad de demostrar interés por las

³²⁶ HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1997, pg. 234

³²⁷ GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de Competências e Gestão de Talentos. São Paulo: Makron Books, 2002, pgs. 54-56

³²⁸

	actividades a ser ejecutadas, tomando la iniciativa y manteniendo la actitud de disponibilidad, y de presentar una postura de aceptación y tono muscular que indica energía para los trabajadores.
10 – Negociación	Capacidad de expresar y de escuchar al otro, buscando el equilibrio de soluciones satisfactorias en las propuestas presentadas por las partes cuando existen conflictos de interés, y de observar el sistema de intercambio que involucra al contexto.
11 – Organización	Capacidad de organizar las acciones de acuerdo con lo planeado, para facilitar la ejecución.
12 – Planeamiento	Capacidad para planear el trabajo, alcanzando los resultados por medio del establecimiento de prioridades, metas tangibles, mensurables y dentro de los criterios de desempeño validos.
13 – Relaciones interpersonales	Habilidad para interactuar con las personas de forma empática, inclusive frente a situaciones conflictivas, demostrando actitudes positivas, comportamiento maduro y no combativo.
14 – Toma de decisiones	Capacidad para seleccionar alternativas de forma sistemática y perspicaz, obteniendo e implementando soluciones adecuadas frente a los problemas identificados, considerando límites y riesgos.
15 – Visión sistémica	Capacidad para percibir la integración e interdependencia de las partes que componen el todo, visualizando las tendencias y posibles acciones capaces de influir en el futuro.

Fuente: Gramigna³²⁹

A continuación se presenta un cuadro comparativo de las competencias comportamentales individuales más importantes, de acuerdo con otros autores:

Cuadro N°19: Comparativo de las competencias comportamentales individuales más importantes según otros autores

Autor	Competencias
Goleman ³³⁰ – Competencias Emocionales	1. Autoconocimiento 2. Autocontrol

³²⁹ GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de Competências e Gestão de Talentos. São Paulo: Makron Books, 2002

³³⁰ GOLEMAN, Daniel. Competência Emocional. Revista Executive Excellence. n.10. Qualitymark Editora. Rio de Janeiro. 1999 b

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Motivación 4. Empatía 5. Habilidades sociales 6. Habilidad de trabajo en equipo
Wood y Picarelli ³³¹ – Competencias de los ejecutivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para realizar y asumir riesgos 2. Ética e integridad 3. Visión de futuro y capacidad de planeamiento 4. Orientación hacia procesos, personas y resultados 5. Capacidad de negociación y flexibilidad ante los cambios 6. Espíritu creativo e innovador 7. Buen liderazgo 8. Buena educación universitaria 9. Energía y dinamismo 10. Capacidad para solucionar problemas
Leme ³³²	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autoconfianza 2. Comportamiento ético 3. Comunicación 4. Cooperación 5. Creatividad 6. Emprendedorismo 7. Establecimiento de metas 8. Flexibilidad 9. Enfoque en los resultados 10. Enfoque en el cliente 11. Proporcionar y recibir feedback 12. Humildad 13. Iniciativa 14. Liderazgo 15. Motivación 16. Negociación/persuasión 17. Organización 18. Planeamiento 19. Relaciones interpersonales 20. Saber oír 21. Solución de conflictos 22. Solución de problemas 23. Toma de decisiones 24. Trabajo en equipo 25. Visión sistémica
Leiria ^{333**} - Competencia de los empresarios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento sobre técnicas de administración 2. Visión estratégica 3. Motivar personas 4. Persistencia 5. Visión de mercado 6. Sensibilidad para gerenciar equipos 7. Curiosidad 8. Creatividad

³³¹ WOOD JR, Thomaz. PICARELLI FILHO, Vicente (coordinadores). Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências: Preparando a Organização para a Era das Empresas de Conhecimento Intensivo. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004, pg. 178

³³² LEME, Rogério. Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, pg. 57

³³³ LEIRIA. Ana. As Competências do Empresário da Empresa de Pequeno Porte. Porto Alegre e Região Metropolitana. Mestrado Executivo em Administração. UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre. 2002

	<ul style="list-style-type: none"> 9. Transparencia 10. Credibilidad en el mercado 11. Ética
Oderich en Ruas ^{334***}	<ul style="list-style-type: none"> 1. Integridad 2. Visión estratégica 3. Capacidad de liderazgo 4. Visión de empresa 5. Capacidad de decisión 6. Enfoque en los resultados 7. Ética en el trato de cuestiones profesionales y sociales 8. Capacidad de negociación 9. Motivación 10. Coordinación de trabajo en equipo 11. Habilidad en relaciones interpersonales 12. Actitud proactiva
Cruz ^{335****}	<ul style="list-style-type: none"> 1. Establecer el enfoque 2. Dar soporte motivacional 3. Incentivar el trabajo en equipo 4. Dar autonomía a los otros 5. Gerenciar los cambios 6. Desarrollar a otros 7. Gerenciar el desempeño 8. Comunicación persuasiva, oral y escrita 9. Conciencia interpersonal 10. Colaboración 11. Orientación al cliente 12. Capacidad de análisis 13. Pensamiento estratégico 14. Conocimiento técnico 15. Emprendedorismo 16. Orientación hacia los resultados 17. Feedback 18. Determinación 19. Autoconfianza 20. Credibilidad personal 21. Flexibilidad

* Investigación de Barbieri, Souza y Bonassa

** Empresas del sector servicios que conquistaron el Premio Talentos Emprendedores entre los años 1998, 1999, 2000 y 2001 en la Región Metropolitana de Porto Alegre.

***Perspectiva brasileña sobre el perfil deseado de los ejecutivos. Investigación con 136 ejecutivos de empresas de SP, PR, SC y RS con una etapa exploratoria realizada a finales de 1997.

****Plan de Competencias Básicas para el Desarrollo Gerencial

Fuente: elaboración propia

³³⁴ ODERICH en RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005, pg. 93

³³⁵ CRUZ, Lucia M. Plano de Competências Básicas para o Desenvolvimento Gerencial. Oficina Vivencial Encontro Sul-Americano de Recursos Humanos. Gramado. RS. 2006

No obstante, Bitencourt³³⁶ resalta que el uso de “listas de competencias genéricas”, desprovistas de especificidad, tienden a no reflejar las reales necesidades de las organizaciones, ratificando la importancia de las competencias individuales articuladas con las de una organización específica.

En la búsqueda de la especificidad y reducción de la subjetividad en los procesos selectivos, Leme propone el uso de indicadores (comentados anteriormente) para cada competencia comportamental.

Cuadro N°20: Competencias y respectivos indicadores de Leme

Competencias / definición de la competencia	Indicadores
<p>Creatividad: Concebir soluciones innovadoras, variables y adecuadas para solucionar situaciones de impasse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Traer soluciones creativas para los problemas que parecen difíciles de resolver, - Traer ideas para desarrollar los productos/servicios existentes, - Presentar alternativas creativas para mejorar los procedimientos, - Presentar ideas de nuevos productos/servicios a ser desarrollados, - Traer soluciones creativas cuando faltan recursos (financieros o no) para un proyecto.
<p>Emprendedorismo: Visualizar y colocar en práctica soluciones y oportunidades de acción orientando la competitividad de la organización por medio de sus productos y servicios o de acciones referentes al ambiente de trabajo y equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenerse actualizado sobre el mercado y asuntos con los que lidia la empresa, - Estar atento a las oportunidades del mercado, asumiendo riesgos calculados para mantener competitiva a la empresa, - Promover la implementación de soluciones que contribuyan con las mejoras o cambios importantes en el ambiente de trabajo, - Buscar los cambios en el ambiente de trabajo o equipo, sin una visión conformista frente a los problemas.
<p>Visión Sistémica: Poseer una visión del proceso o empresa como un todo, la interdependencia de las áreas o subsistemas, visualizando los impactos de una acción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Percibir el impacto de la actividad que realiza en los procesos de las demás áreas de la empresa, - Percibir el impacto de una acción a ser realizada en su área, en otras áreas, y en la empresa. - Comprender los procesos de la empresa,

³³⁶ BITENCOURT, Cláudia Cristina. A Gestão de Competências Gerenciais – A Contribuição da Aprendizagem Organizacional. Tese Doutorado. UFRGS. Porto Alegre, 2001

	<ul style="list-style-type: none"> - Visualiza si la acción se encuentra alineada con la Misión y la Visión de la empresa, - Conocer todas las áreas de la empresa para comprender las necesidades de los clientes internos/externos.
<p>Negociación: Conducir al entendimiento entre las partes interesadas en un objetivo, promoviendo un canal adecuado de comunicación entre las partes, de forma equilibrada, oyendo y escuchando efectivamente, con el objetivo de llegar a un acuerdo común y que sea interesante para la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar argumentos convincentes para defender los intereses de la organización, - Buscar información de la persona o empresa con la cual negociará, para identificar sus intereses, - Planear acciones, como alcanzar objetivos y alternativas antes de iniciar una negociación, - Certificarse de que la persona con quien está negociando comprendió correctamente su propuesta.
<p>Organización y Planeamiento: Ordenar y planear acciones, ambiente o equipo de trabajo, priorizando la secuencia y forma de ejecución o implementación de tareas o acciones con la finalidad de facilitar y alcanzar los objetivos propuestos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener el local de trabajo organizado, facilitando la localización de objetos o documentos, - Determinar objetivos y metas con plazos posibles de ser ejecutados, - Planear y priorizar la realización de las tareas, utilizando el tiempo en forma eficaz.
<p>Enfoque en los Resultados: Estar comprometidos con los objetivos de la organización, toman las providencias necesarias para que sean cumplidos en el plazo y con las características planeadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir las metas y actividades establecidas, - Realizar las metas y actividades dentro de los plazos establecidos, - Providenciar las acciones necesarias dentro de los plazos establecidos - Providenciar las acciones necesarias para que las metas y tareas sean cumplidas teniendo una postura activa, evitando su no realización, - Ejecutar actividades guiadas por las directivas de la Misión, Visión y Valores de la empresa.
<p>Enfoque en el cliente: Comprender que el cliente es una de las razones de existir de la empresa, tomando acciones para que sea atendido de manera de promover la aproximación entre el cliente y la empresa, propiciando su fidelización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comprender las necesidades del cliente, tomando las acciones necesarias para atenderlo conforme a las directivas organizacionales, - Ser cortés con los clientes, - Realizar la atención personalizada al cliente para que se sienta exclusivo, - Solucionar de manera rápida los problemas del cliente.
<p>Cultura de la Calidad: Velar por la calidad de los procesos y buscar mejoras continuas para el perfeccionamiento de los procesos, de los productos y servicios, optimizando los resultados en pro de los objetivos organizacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar acciones y procesos de acuerdo con las normas y procedimientos de la empresa, - Tomar las providencias necesarias para evitar la reincidencia de los errores, - Implementar cambios en los procesos o procedimientos orientados a la simplificación y a la mejora continua, - Mantener la documentación de procesos actualizada - Concentrarse en la ejecución de las actividades para evitar errores.

<p>Liderazgo: Dirigir a las personas y los equipos para alcanzar los objetivos organizacionales, promoviendo el desarrollo de las personas, los equipos, el ambiente y de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promover el desarrollo del equipo mediante acciones de capacitación y feedback, - Practicar la descentralización de las tareas preparando a las personas para que asuman responsabilidades, - Transmitir los objetivos organizacionales con claridad y objetividad, - Velar por el alcance de los resultados organizacionales , - Transmitir energía y motivación al equipo para superar obstáculos y dificultades en el logro de las metas.
<p>Toma de decisiones: Identificar y elegir la alternativa más adecuada para la solución de un problema dentro del periodo ideal de la decisión, analizando los riesgos y oportunidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar información en el equipo, departamentos o documentos para la toma de decisiones, - Tener la percepción del tiempo ideal de la toma de decisiones, sin ser precipitado y tardío en la elección, - Analizar los riesgos y oportunidades de todas las alternativas posibles para la toma de decisiones, - Ser seguro y firme en la decisión tomada, promoviendo un clima de confianza.
<p>Comunicación: Establecer y utilizar medios para transmitir y recibir información orales, escritas o visuales, presenciales o mediante lo impreso o electrónica, de manera clara y objetiva, garantizando el entendimiento entre las partes y facilitando la difusión y comprensión de objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ser claro y objetivo al exponer sus ideas, - Proporcionar feedback de manera adecuada, - Recibir feedback, comprendiendo la visión de otros sobre su comportamiento, - Utilizar un lenguaje simple, inclusive en temas técnicos, siendo posible la comprensión de todos, - Redactar textos, cartas o e-mails con claridad,
<p>Trabajo en equipo: Trabajar con los demás miembros de su equipo, teniendo actitudes de colaboración para que todos alcancen los objetivos organizacionales, desarrollando un ambiente de colaboración mutua.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ayudar a los colegas de trabajo en la resolución de problemas, - Aclarar las dudas de trabajo de colegas, - Compartir los conocimientos adquiridos con el equipo, - Facilitar el acceso a la información para ayudar con el trabajo de los colegas.
<p>Relaciones interpersonales: Interactuar con las personas de forma empática y respetuosa, inclusive en situaciones adversas, manteniendo un ambiente organizacional agradable y estimulador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ser cortés con los colegas de trabajo, - Poseer equilibrio emocional en situaciones adversas, tratando a las personas de manera respetuosa, - Tratar a las personas sin distinción, independientemente del nivel jerárquico, - Facilitar el dialogo e interacción entre las personas, - Respetar la opinión de otros.
<p>Flexibilidad: Adaptarse a los cambios y necesidades emergentes. Rever la postura mediante situaciones y hechos. Rever la opinión/conceptos mediante argumentos convincentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Poseer una postura flexible cuando su idea no es la que prevalece, - Aceptar opiniones y sugerencias de cambios que contribuyan en la mejora del producto, servicio y procesos. - Estar predispuesto para ejecutar las tareas que le sean solicitadas para la realización de objetivos organizacionales

	específicos, - Ser flexible en la implementación de cambios necesarios.
--	--

Fuente: Leme³³⁷

El cuadro presentado anteriormente muestra ejemplos de competencias comportamentales identificadas con mayor frecuencia en empresas brasileñas y ejemplos de indicadores (cada empresa debe identificar ella misma sus propias competencias comportamentales y sus respectivos indicadores).

Los indicadores además de “traducir” las competencias (termino abstracto) en comportamientos observables (lenguaje usual en las empresas) reflejan el significado de la competencia para cada empresa individualmente, pues los comportamientos que forman competencias para una determinada organización pueden no ser para otra. Esto significa que el comportamiento “solucionar de manera rápida los problemas del cliente” puede, juntamente con otros comportamientos, constituir la competencia “enfoco en el cliente” para una empresa con orientación a la Excelencia Operativa. No obstante, para otra, con u enfoque en el Liderazgo de Productos, la misma competencia (enfoco en el cliente) podrá estar constituida por otros comportamientos, como por ejemplo, “solucionar de forma creativa los problemas del cliente”.

Siguiendo la misma línea, las entrevistas de selección con énfasis en las competencias son investigaciones dirigidas por el entrevistador acerca de las competencias comportamentales de los individuos – y de los indicadores de competencias para Leme³³⁸. Son preguntas situacionales, abiertas, relativas al pasado, siempre en busca de la competencia necesaria para una trayectoria exitosa dentro de la empresa, esto es, alineado con las competencias organizacionales actuales y futuras (deseadas).

³³⁷ LEME, Rogério. Seleção e Entrevista por Competências com o Inventário Comportamental: Guia Prático do Processo Seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007, pgs. 150-155

³³⁸ RABAGLIO, Maria Odete. Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

1.7.2 – Competencias comportamentales individuales alineadas con las estrategias empresariales en la selección de las personas – la practica de Leme

Como se puede observar, Leme³³⁹ va al encuentro de las ideas de Bittencourt, defendiendo la identificación de competencias comportamentales funcionales y, por consecuencia, individuales articulada con las de una organización específica y su estrategia, y no un listado “hecho” de competencias, lo que difícilmente reflejaría la realidad de cada organización.

Según su metodología, los indicadores son agrupados por semejanza formando las competencias generales (comportamentales) organizacionales (cuadro anterior). Luego, los indicadores son evaluados por los gestores que les asignan un puntaje de acuerdo con las necesidades de cada función. De esto resulta el “Nivel de Competencia de la Función” (NCF), que impacta directamente en el proceso de selección de profesionales para ocupar tales funciones, todo alineado con la Misión, Visión, Valores y objetivos futuros de la organización.

Más abajo, se presenta un esquema que muestra la secuencia recorrida hasta la identificación de las competencias comportamentales individuales, según la metodología del Inventario Comportamental de Rogério Leme³⁴⁰:

Cuadro N°21: Secuencia hasta la definición de las competencias comportamentales individuales

Fases	Etapas
-------	--------

³³⁹ LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

³⁴⁰ LEME, Rogério. Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

1. Definición de las competencias comportamentales organizacionales	1.1 – Elección de la muestra de la red de relaciones, 1.2 – Recolección de los indicadores 1.3 – Consolidación de los indicadores, 1.4 – Asociación de las competencias a los indicadores 1.5 – Validación
2. Definición de las Competencias comportamentales Funcionales	2.1 – Evaluación de la importancia de los indicadores para cada función 2.2 – Calculo del peso de cada indicador 2.3 – Calculo del nivel de las competencias necesarias para cada función, 2.4 – Validación
3. Definición de las Competencias comportamentales individuales	3.1 – Autoevaluación, evaluación 90°, 180° o 360° 3.2 – Calculo del Nivel de Competencia del Colaborador, 3.3 – Validación

Fuente: elaboración propia con base en Leme³⁴¹

Luego de asociar los indicadores con las respectivas competencias organizacionales (1.4), el gestor identifica de acuerdo con la estrategia corporativa, cuales son las competencias comportamentales más importantes para cada función bajo su responsabilidad (2.1).

Ejemplo de conducción de esta fase, de acuerdo con Leme:

Trazado de Competencias

- Función: X
- Competencia: proactividad
- Definición: actuar antes de que se presenten las exigencias, anticipando soluciones
- N° indicadores:4

Cuadro N°22: Identificación de los indicadores importantes

Competencias comportamentales	Indicadores de competencias	Muy fuerte	Fuerte	Normal	No se aplica
-------------------------------	-----------------------------	------------	--------	--------	--------------

³⁴¹ LEME, Rogério. Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

Proactividad	- Tomar la iniciativa	X			
	- Actuar antes de lo solicitado				X
	- Ser rápido en la respuesta a clientes y colegas de trabajo			X	
	- Ser rápido en la solución de problemas		X		

Fuente: Leme³⁴²

Luego, se calcula el peso de cada indicador (2.2):

Calculo del peso de cada indicador – PI;

PI: 5/nº indicadores de la competencia

Cuadro N°23: Calculo del peso de cada indicador

Competencia	Definición de las competencias	Nivel Máx.	Nº indic.	PI
Proactividad	Actuar antes de que se presente la exigencia, anticipando soluciones	5	4	1,25
Trabajo en equipo	Trabajar con los demás miembros de su equipo, teniendo actitudes de colaboración para que todos alcancen los objetivos organizacionales, desarrollando un ambiente de colaboración mutua.	5	9	0,55
Creatividad	Concebir soluciones innovadoras y adecuadas para solucionar situaciones de impasse.	5	1	5,00

Fuente: Leme³⁴³

Para la función X en cuestión, el peso de cada indicador (PI) de las competencias “proactividad” es de 1,25.

A partir del peso de cada indicador, y considerando los indicadores evaluados por el gestor como “fuerte” y “muy fuerte”, se calcula el Nivel de Competencia de la Función (NCF).

Calculo del Nivel de Competencia de la Función – NCF (2.3):

³⁴² LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

³⁴³ LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

$NCF = 5 / n^{\circ}$ indicadores de la competencia \times n° de indicadores muy fuerte y fuerte

Cuadro N°24: Cálculo del Nivel de Competencia de la Función (NCF)

Competencia	Nivel Máx.	Cant. Indic.	Peso Indic.	Indicadores marcados como “ muy fuerte” y “fuerte”	NCF
Proactividad	5	4	1,25	2	2,5
Responsabilidad	5	5	1	3	3
Trabajo en equipo	5	9	0,55	8	4,4
Creatividad	5	1	5	1	5
Comportamiento ético	5	2	2,5	2	5
Flexibilidad	5	2	2,5	1	2,5
Capacidad de trabajar bajo presión	5	2	2,5	2	5
comunicación	5	7	0,71	7	5

Fuente: elaboración propia con base en Leme³⁴⁴

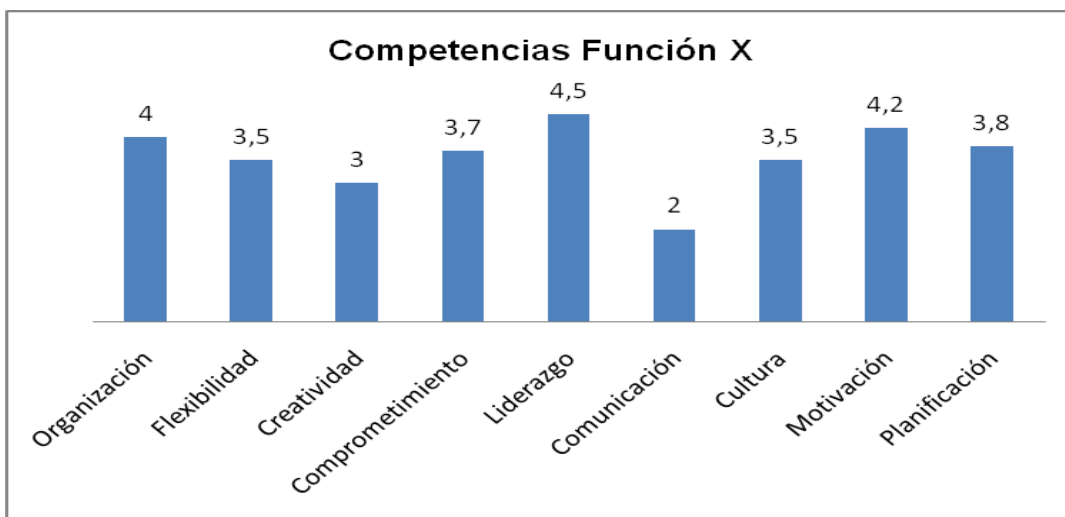
De acuerdo al ejemplo presentado más arriba, para desempeñar mejor la función “x” son necesarios 2,5 (de un total establecido por Leme de 5) de la competencia “proactividad”.

Todas las competencias pasan por la misma Evaluación y se llega al nivel de cada competencia para cada función en la empresa, lo que es revisado y, luego, validado por la Dirección.

Validación de las competencias (2.4):

Grafico N°6: Validación de las competencias – representación gráfica

³⁴⁴ LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo



Fuente: elaboración propia

Los resultados, esto es, las competencias comportamentales necesarias para las funciones y sus respectivos niveles necesarios, son transferidas para la descripción de la función.

Abajo, se presenta un ejemplo de informe de descripción de la función de Leme.

Cuadro N°25: Informe de la descripción de la función

Competencias		
Competencias Técnicas	Nivel	Nivel Requisito Acceso
Competencias Comportamentales	Nivel	

Fuente: elaboración propia con base en Leme³⁴⁵

³⁴⁵ LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

Los indicadores que forman cada competencia también deben ser registrados

Cuadro N°26: Registro de Indicadores de Competencias

Información adicional	
Indicadores de Competencias Comportamentales	
Aprobación Ocupante	Aprobación Superior

Fuente: elaboración propia con base en Leme³⁴⁶

Al término de la descripción de cada función, los resultados son expuestos a sus ocupantes, que luego de lograr una concordancia proporcionan su aval (los colaboradores participan en la etapa de relevamiento de las competencias comportamentales organizacionales y competencias técnicas de las funciones).

Para el proceso selectivo, cada competencia es representada por sus respectivos indicadores y estos se transforman en preguntas para la investigación y para la identificación de comportamientos de los candidatos que, conforme se van identificando, suman puntos para la respectiva competencia comportamental individual del profesional en cuestión (punto tratado más adelante).

Ejemplo:

Escala Simple – Competencia: Relaciones Interpersonales – 06 indicadores

³⁴⁶ LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

Cuadro N°27: Ejemplo de escala simple para el calculo de las competencias comportamentales luego de la entrevista

Indicador	Posee	No posee
- Ser cortés con los colegas de trabajo	X	
- Poseer equilibrio emocional en situaciones adversas, tratando a las personas de manera respetuosa	X	
- Facilitar el dialogo e interacción entre las personas		X
- Respetar la opinión de otros	X	

Fuente: elaboración propia con base en Leme³⁴⁷

NCE = Nivel máximo escala / cantidad de indicadores de la competencia X suma de los indicadores que posee el candidato

$$NCE = 5/6 \times 3 = 2,49 = 2,50$$

Escala Ponderada – Competencia: Relaciones personales – 06 indicadores

Cuadro N°28: Ejemplo de escala ponderada para el cálculo de competencias comportamentales luego de la entrevista

Indicador	Alcanza plenam.	Alcanza Con restricc.	Insuf.	Pocos indicios	Raros indicios	No existe indicios
	5	4	3	2	1	0
- Ser cortés con los colegas de trabajo	X					
- Poseer equilibrio emocional en situaciones adversas, tratando con respeto a las personas				X		
- Facilitar el dialogo e interacción entre las personas					X	
- Respetar la opinión de otros		X				

Fuente: elaboración propia con base en Leme³⁴⁸

NCE = Sumatoria de los puntos obtenidos / cantidad de indicadores de competencias

³⁴⁷ LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

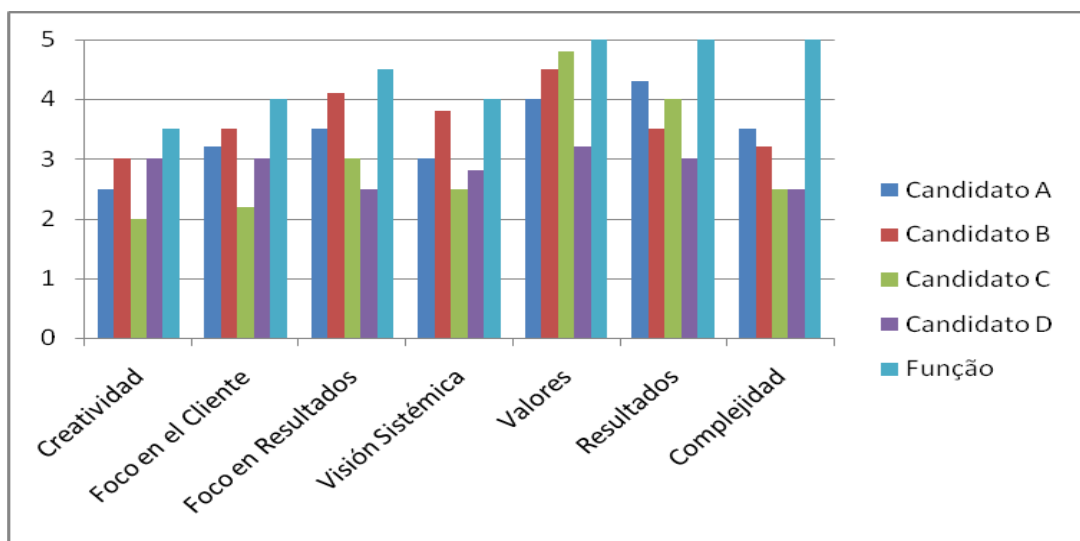
³⁴⁸ LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

$$\text{NCE} = 12/6 = 2$$

Al final del proceso selectivo, la sumatoria de los puntos de cada competencia relevante para la función, de cada candidato, contribuirá con la identificación del candidato más adecuado a la función y la trayectoria de la carrera que ofrece la empresa.

Otra utilidad de este método es que, de antemano, ya se conoce el gap (diferencia) entre las competencias que posee el nuevo contratado y las ideas para la función que desempeñará, identificando, de esta manera, las necesidades de desarrollo de este profesional.

Grafico N°07: Presentación de los resultados de las competencias comportamentales para la toma de decisiones



Fuente: elaboración propia

Figura N°06: Ampliación del concepto de competencias, de acuerdo con Leme



Fuente: elaboración propia con base en Leme³⁴⁹

1.7.2.1 – Investigación de los Valores

En la metodología de Leme, cada Valor de la organización se transforma en una pregunta abierta y las respuestas del candidato son procesadas de acuerdo con una tabla de escala ponderada.

La sumatoria de los puntos es dividida por la cantidad de indicadores, resultando en el nivel del candidato en relación a los valores organizacionales (siendo que lo deseado es siempre 05 por tratarse de un ítem de suma importancia para el lineamiento).

1.7.2.2 – Investigación de los resultados

Para la investigación de los resultados similares obtenidos en el pasado reciente del profesional, las preguntas de la entrevista con un

³⁴⁹ LEME, Rogério. Seleção e Entrevista por Competências com o Inventário Comportamental: Guia Prático do Processo Seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007, pg. 104

enfoque en las competencias, la base serán los resultados que el colaborador necesitará obtener en la función (metas que tendrá que alcanzar en el desempeño de sus atribuciones caso sea contratado).

Normalmente son investigadas las más relevantes o de mayor impacto para la empresa.

La metodología del calculo y del procesamiento de los resultados es la misma de los valores. El nivel deseado en la metodología de Leme también es de 05 en relación a los resultados.

1.7.2.3 – Investigación de la Complejidad / Responsabilidad

La dinámica de esta etapa es igual a la del procesamiento de los valores y de los resultados.

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas con un enfoque en las competencias en la metodología de Leme para la toma de decisiones:

Cuadro N°29: Presentación de los resultados de las entrevistas con un enfoque en las competencias par la toma de decisiones

	Función	Candidato A	Candidato B	Candidato C	Candidato D
--	---------	-------------	-------------	-------------	-------------

Creatividad	3,5	2,5 (1,0)	3 (0,5)	2 (1,5)	3 (0,5)
Enfoque en el Cliente	4	3,2 (0,8)	3,5 (0,5)	2,2 (1,8)	3 (1,0)
Enfoque en los Resultados	4,5	3,5 (1,0)	4,1 (0,4)	3 (1,5)	2,5 (2,0)
Visión Sistémica	4	3 (1,0)	3,8 (0,2)	2,5 (1,5)	2,8 (1,2)
Gap Comportamental		3,8	1,6	6,3	4,7
Resultados	5	4,3 (0,7)	3,5 (1,5)	4 (1)	3 (2,0)
Complejidad	5	3,5 (1,5)	3,2 (1,8)	2,5 (2,5)	2,5 (2,5)
Gap Estratégico		2,5	3,3	3,5	4,5
Gap Comportamental + Estratégico		6,3	4,9	9,8	9,2
Valores	5	4	4,5	4,8	3,2
Gap Valores		1	0,5	0,2	1,8

Fuente: elaboración propia con base en Leme³⁵⁰

Según la investigación de Stanton Chase International / Grupo Testigo³⁵¹, el profesional brasileño es quien más valora en la contratación la transparencia en cuanto a las habilidades requeridas. Con una metodología mensurable es posible que los profesionales que participan de los procesos selectivos perciban esta característica en los mismos y que esto sirva inclusive para atraer talentos.

1.7.3 – Desarrollo de Competencias Comportamentales Individuales – Modelos de Leme y Dutra

Si algunas estrategias son deliberadas y otras emergentes, de acuerdo con Mintzberg³⁵², se puede afirmar que estas deben surgir en todas partes, sin que la empresa dependa de grandes ideas surgidas de los “insights” de sus pocos grandes estrategas. Estimular la contribución de todos con ideas para resolver problemas simples y cotidianos o complejos, forma parte de la garantía de agilidad y preservación de una empresa.

³⁵⁰ LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

³⁵¹ Brasil. HSM. www.hsm.com.br/editorias/gestaodecarreira/todos_buscam_chefe_amistoso.php? Todos buscam um chefe amistoso. [Consultada el 30/07/08]

³⁵² MINTZBERG, Henry. Bruce, AHLSTRAND e LAMPEL, Joseph. Safári de Estratégia. Porto Alegre. Bookmann, 2000

Jack Welch en Crainer³⁵³ estima que invertía aproximadamente un 50% de su tiempo en las personas que trabajaban con él, en un constante compromiso de desarrollarlas para garantizar el futuro competitivo de la empresa. Para él, la construcción de la empresa del mañana comienza todos los días, identificando, preparando y delegando poderes a los futuros líderes.

Si esto no sucede por predisposición del liderazgo, tendrá que hacerlo por una cuestión de supervivencia, pues investigaciones estiman que en 15 años la cantidad de profesionales en la franja de los 35 a 45 años será 15% menor en los Estados Unidos³⁵⁴. Debido a esto, más importante que reclutar externamente y seleccionar profesionales talentosos, es desarrollar internamente a estos profesionales.

Elementos y practicas de T&D con un enfoque en competencias utilizados continua y consistentemente pueden contribuir en la formación de competencias necesarias para el futuro del negocio, pues las competencias no son estables, son construidas, y deben ser construidas sobre la base del presente, pero visualizando los proyectos y futuro deseados por la empresa.

Hammel y Prahalad³⁵⁵ destacan que es necesario que la empresa se prepare para construir permanentemente las competencias necesarias para dominar los mercados futuros, y que para eso, la empresa analice sus competencias actuales e identifique otras que necesitaran ser desarrolladas para aumentar su participación en estas oportunidades del mañana. A través de esta postura, la inversión en personas pasa a ser contabilizado como una inversión a futuro de la empresa.

³⁵³ CRAINER, Stuart. Negócios ao Estilo Jack Welch: os Dez Segredos do Rei da Reestruturação Empresarial. Trad. Luiz Frazão Filho. Campinas: United Press, 2000

³⁵⁴ CRAINER, Stuart. Negócios ao Estilo Jack Welch: os Dez Segredos do Rei da Reestruturação Empresarial. Trad. Luiz Frazão Filho. Campinas: United Press, 2000

³⁵⁵ PRAHALAD, C. K. Brasil. HSM. http://www.hsm.com.br/canais/circuitos/c_k_prahalad/. Circuito C.K.Prahalad. [Consultada el 02/03/08]

Afirma también que el desarrollo de competencias no debe estar limitado al desarrollo de la capacidad analítica, pero debe incluir los procesos y los valores (comportamientos). Para él, la piedra angular es la calidad de las personas, que son la base para la formación de equipos y organizaciones de alto desempeño.

Según Le Boterf³⁵⁶, la responsabilidad de la construcción de las competencias es compartida entre el individuo, el gestor y el formador/gerenciador de los recursos humanos.

Para él

“el diferencial de competitividad no depende solamente de la buena gestión del capital financiero o tecnológico de la empresa. El gerenciamiento del capital de los recursos humanos asume en él un lugar preponderante. Son los servicios y la inteligencia los que hacen la diferencia entre las empresas, las restricciones de coste y las exigencias de calidad, aproximándose bajo el efecto de la automatización. La capacidad de innovación no reside prioritariamente en el potencial industrial o en los gastos de investigación-desarrollo, sino en la inversión en recursos raros que son las competencias”.³⁵⁷

Inclusive para el autor,

“frente a las incesantes exigencias de renovación y de adaptación de los productos y servicios, y de la necesidad de innovar, se vuelve indispensable renovar los conocimientos y las competencias, colocándose en una situación de aprendizaje permanente”³⁵⁸

³⁵⁶ LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003

³⁵⁷ LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003, pg. 17

³⁵⁸ LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003, pg. 17

A pesar de esto y aunque se reconozca, en general, que las competencias individuales “forman la base de las competencias organizacionales y que el aprendizaje es el proceso que promueve el desarrollo de las competencias, aun no está claro como sucede este proceso” (Ruas et al)³⁵⁹. Tal vez por eso Bitencourt resalta que

“las empresas brasileñas aparentemente valoran más el desarrollo de los conocimientos técnicos que los aspectos comportamentales. De esta manera, existe una mayor facilidad en el desarrollo de nuevos conocimientos, lo que no es necesariamente acompañado por el desarrollo de nuevas habilidades y actitudes en el ambiente de trabajo. En este sentido, aun prevalece la falta de reflexión y cuestionamientos más profundos, contribuyendo en el desarrollo de la incompetencia hábil”.

360

De acuerdo con Dutra³⁶¹, el desarrollo personal puede ser definido como la capacidad de agregar valor a la organización al asumir atribuciones y responsabilidades en niveles crecientes de complejidad. A través del enfoque por competencias el autor enfatiza que el proceso de desarrollo se produce de manera más eficaz debido a los siguientes factores: con el desarrollo, el profesional posee la capacidad de asumir responsabilidades más complejas, el enfoque se produce en la trayectoria profesional y no en el cargo, crea bases para conciliar expectativas entre las personas y la organización, posibilitando la construcción de un sistema de gestión del desarrollo con base en la individualidad con mayor efectividad y adecuación de las acciones de desarrollo, las personas son preparadas para adecuarse a las necesidades futuras del mercado, son utilizadas acciones formales e informales de desarrollo, y las formas de evaluación de las personas concilian las necesidades de corto, mediano y largo plazo.

³⁵⁹ RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005, pg. 170

³⁶⁰ BITTENCOURT, Cláudia Cristina. Gestão de Competências e Aprendizagem nas Organizações. São Leopoldo: Unisinos, 2005, pg. 65

³⁶¹ DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 1 ed. 5 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006

Le Boterf³⁶² cita la tendencia de la necesidad de construir la empresa del mañana con hombres de hoy. Si este hecho procede, entonces se puede afirmar que el reclutamiento externo tiende a perder importancia en relación a la gestión de la movilidad interna, promoviendo a los actuales colaboradores y permitiendo a los mismos moverse internamente. Para el autor, consecuentemente, “conocer y administrar de modo evolutivo las competencias se convirtió en un imperativo de primera línea” para las empresas. Profesional y empresa deben definir, en conjunto, un plan de adquisición de nuevas competencias, lo que es una inversión de mediano plazo. Formando a las personas, la organización contribuirá con su futuro y caminando hacia el encuentro de lo que ello optó por ser. Apropiándose de nuevas competencias, el profesional aumenta su empleabilidad. Enfatizando la acción conjunta, Le Boterf afirma que

“la empleabilidad no se reduce a la adaptabilidad en un puesto de trabajo. Esta se define menos en relación a un empleo determinado que en relación a la capacidad interna que posee la persona. La organización en la cual se sitúa y actúa debe, igualmente, favorecer esta empleabilidad”.

363

En la práctica de su modelo, Dutra³⁶⁴ utiliza las competencias descritas y los requisitos exigidos para cada nivel de complejidad como los principales parámetros del sistema de gestión de las personas. Para esto, es importante caracterizar cada escalón de la carrera de manera clara y precisa para volver más objetivo el encuadre de los profesionales en los criterios, la evaluación del desempeño y el acompañamiento de su desempeño y su contribución con la empresa.

³⁶² LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003, pg. 16

³⁶³ LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003, pg. 34

³⁶⁴ DUTRA, Joel Souza. *Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2004

Ejemplo de descripción de la competencia “planeamiento y organización” para la trayectoria comercial de una organización (destacándose: complejidad):

Cuadro N°30: Descripción de competencias para la trayectoria comercial

Eje comercial		
Competencia: Planeamiento y Organizaron		
Definición: se relaciona con la organización, sistematización, anticipación a las tendencias que faciliten el proceso de decisión de líderes y gerentes, a través de:		
<ul style="list-style-type: none"> - La pronta disponibilidad de la información y conocimientos estructurados; - La orientación técnica y/o coordinación de procesos y organización de trabajos; - La coordinación y/o acompañamiento de las actividades del área; Con vistas a garantizar la calidad, facilidad de acceso, velocidad, disciplina en la ejecución de las acciones y obtención de los resultados.		
Nivel	Atribuciones y Responsabilidades	
Estratégico	5	Con las <u>tendencias de mercado</u> que traza y su visión sistémica del <u>negocio y/o CC</u> de su <u>responsabilidad</u> , articula y ajusta los planes de acción de los equipos y áreas involucradas (entrega en este nivel).
	4	Relaciona conocimientos e información técnica, de mercado y del <u>negocio por el cual responde</u> , a fin de generar planes de acción que optimicen los recursos y maximicen la consecución de los objetivos de <u>mediano y largo plazo</u> (entrega en este nivel).
Táctico	3	Realiza un análisis de los obstáculos enfrentados en el pasado, presentándolo junto a sus pares y líderes a fin de evitar la reincidencia de problemas similares en el planeamiento de las próximas acciones <u>de los equipos que orienta o relacionadas</u> (entrega en este nivel).
	2	<ul style="list-style-type: none"> - Coloca a disposición y sistematiza información de su responsabilidad, que pueda interferir en el planeamiento de las <u>actividades que realiza</u> (entrega en este nivel). - Mantiene actualizados la información y los datos de manera de facilitar el acceso y permitir el acompañamiento de los resultados de las <u>actividades que realiza</u> (entrega en este nivel).
Operativo	1	<ul style="list-style-type: none"> - Coloca a disposición y sistematiza la información de su responsabilidad, que pueda interferir en el planeamiento de las actividades que realiza (entrega en este nivel). - Mantiene actualizada y organizada la información y los datos de manera de facilitar el acceso y permitir el acompañamiento de los resultados de las actividades que realiza (entrega en este nivel).

Fuente: elaboración propia adaptado de Dutra³⁶⁵

Los conocimientos técnicos son definidos como los requisitos necesarios para el acceso a diferentes escalones de la carrera. La

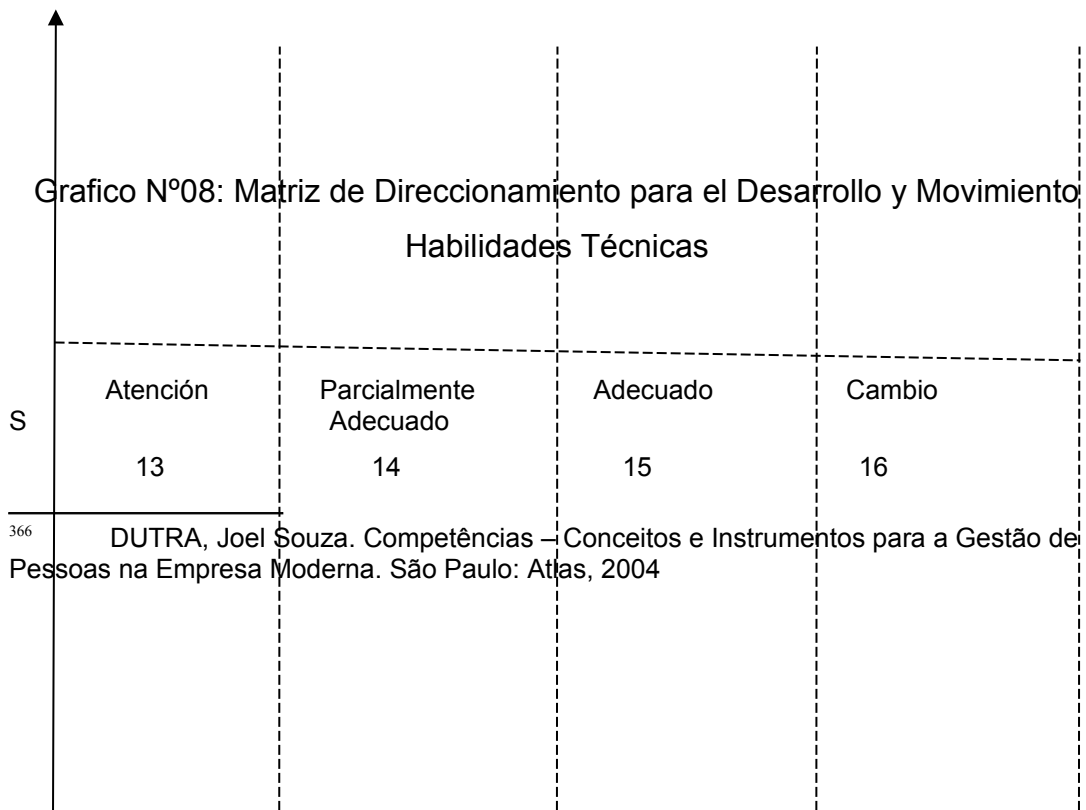
³⁶⁵ DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004, pg. 151

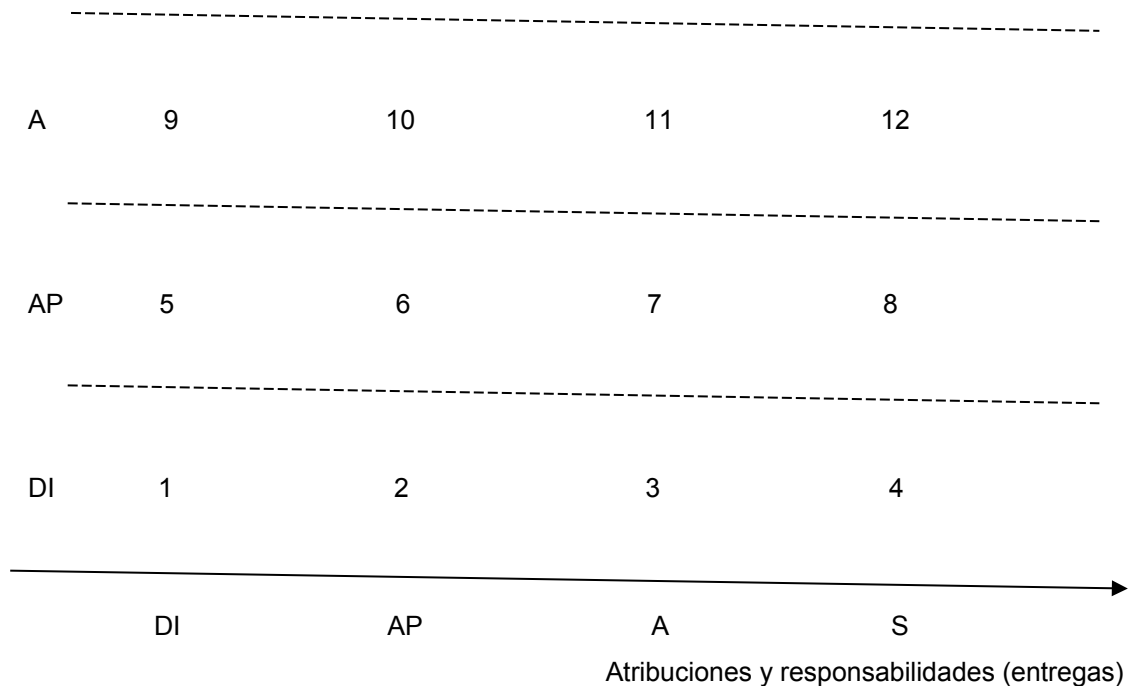
nomenclatura puede variar de acuerdo con la organización y naturaleza de actuación, pudiendo ser caracterizados como habilidades generales, capacidades técnicas, habilidades específicas, etc.

El nivel de complejidad debe ser determinado de acuerdo con las necesidades de la empresa para la cual se realiza el estudio. Algunos ejemplos de criterios para esta elección pueden ser el objetivo de responsabilidad, el impacto de las decisiones, el grado de autonomía o necesidad de la supervisión, la utilización de la información, entre otros.

Con base en los resultados de las evaluaciones de competencias y requisitos de acceso, es posible visualizar la Matriz de Direccionamiento para el Desarrollo y Movimiento de las Personas.

Un ejemplo, de acuerdo con Dutra³⁶⁶,





Fuente: elaboración propia con base en Dutra³⁶⁷

Donde:

Cuadrante 1: Se recomienda discutir el plan de desarrollo para acelerar sus entregas.

Cuadrante 2: Requiere una acción inmediata para mejorar los requisitos técnicos y dialogo el líder sobre las expectativas de entrega.

Cuadrante 3 y 4: Requiere la prioridad para la capacitación técnica exigida para el programa y dialogo sobre las perspectivas del futuro.

Cuadrante 5: Requiere un dialogo inmediato con el líder para el feedback sobre la performance actual, complementando con la definición de las acciones de capacitación técnica.

Cuadrante 6: Requiere la prioridad en las acciones de capacitación técnica y dialogo con el líder sobre la performance actual y expectativas futuras.

³⁶⁷ DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004, pg. 163

Cuadrante 7: Desarrollar acciones para mejorar habilidades técnicas.

Cuadrante 8: Desarrollar acciones inmediatas para cubrir las necesidades técnicas.

Cuadrante 9: Analizar las causas de las dificultades en relación a la entrega y factores relacionados a las relaciones y motivación.

Cuadrante 10: Requiere la orientación del líder en relación a sus expectativas de entrega.

Cuadrante 11: Preparar al profesional para que asuma nuevas posiciones y desafíos en el futuro próximo.

Cuadrante 12: Invertir en capacitación técnica para sumir nuevas posiciones en el futuro próximo.

Cuadrante 13: Se recomienda al líder reevaluar la adecuación del perfil del integrante para el programa o área de actuación.

Cuadrante 15: Requiere un dialogo con el líder sobre las perspectivas de futuro. Analizar la posibilidad de ofrecer atribuciones más complejas.

Cuadrante 16: Preparar para asumir actividades más desafiantes.

Leme³⁶⁸ utiliza el Nivel de Competencia del Colaborador en relación a la Función (NCCf) y en relación a las Organización (NCCo). En relación a la función, toma en cuenta los indicadores importantes para la misma, y en relación a la organización, todos los indicadores.

³⁶⁸ LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

La evaluación de las Competencias Comportamentales de los Colaboradores se puede dar a través de tres (3) tipos de evaluación:

- Autoevaluación: conforme señala el nombre, el propio colaborador realiza la evaluación sobre su comportamiento en la empresa.
- Evaluación Superior (90°): evalúan los superiores.
- Evaluación Conjunta (180°): evaluación realizada por el colaborador y su superior.
- Evaluación de Múltiples Fuentes (360°): el colaborador es evaluado por sí mismo, por su superior inmediato y por colegas que se relacionan con él en el trabajo.

En el modelo de Leme, la evaluación se realiza tomando en consideración todos los indicadores de las competencias, de acuerdo con lo que se presenta a continuación:

Competencia: proactividad

Cuadro N°31: Evaluación de Competencias

Competencia	Situación	Todas las veces	Muchas veces	Con frecuencia	Pocas veces	Raramente	Nunca
	Puntos equivalentes	5	4	3	2	1	0
Proactividad	- Toma la iniciativa*		X				
	- Actúa antes de			X			

	solicitarse						
	- Es rápido en las respuestas a clientes y colegas de trabajo				X		
	- Es rápido en la solución de problemas*			X			

* Indicadores considerados “fuertes” y “muy fuertes” para la función.

Fuente: elaboración propia con base en Leme³⁶⁹

Identificación de las Competencias de los Colaboradores – NCC

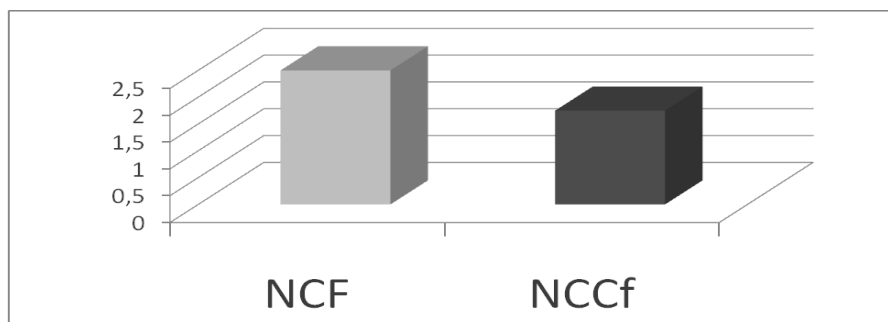
$NCCf^* = \text{Sumatoria de los puntos de la evaluación de los puntos fuertes y factores} / N^{\circ} \text{ de indicadores de la competencia}$

$$NCCf = (3+4) / 4$$

$$NCCf = 1,75 \text{ (en relación a la función que desempeña)}$$

Este es un modelo de formulario que puede ser utilizado por el gestor durante la entrevista en el proceso selectivo, que ayuda en la identificación de los “gaps” en la admisión del nuevo colaborador. Tanto en la admisión como en la evaluación de las competencias del colaborador, el modelo permite identificar, comparar y visualizar el “gap” comportamental del colaborador en relación a la función.

Grafico N°09: Visualización del Gap (NFC X NCCf)



³⁶⁹ LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

Fuente: elaboración propia

Donde:

NCF: Nivel de Competencia de la Función

NCCf: Nivel de Competencia del Colaborador en relación a la Función

Todas las competencias de la función son evaluadas y sus resultados son transformados en porcentajes para un posterior cálculo del Coeficiente de Desempeño desde la Perspectiva Comportamental del Colaborador.

Cuadro N°32: Desempeño desde la Perspectiva Comportamental

Cálculo del Coeficiente de Desempeño desde la Perspectiva Comportamental			
Evaluado:			
	NCF	NCC	Desempeño (%)
Flexibilidad	4	3	75
Enfoque en el Cliente	3	4	133
Comunicación	4	2	50
Sentido de urgencia	3	1	33
Liderazgo	5	3	60
Trabajo en Equipo	4	4	100
Sumatoria de los Desempeños			452
Número de Competencias			6
Coeficiente de Desempeño desde la Perspectiva Comportamental			75%

Fuente: Leme³⁷⁰

$\text{Desempeño} = \text{NCC} / \text{NCF} \times 100$

$\text{Coeficiente de Desempeño Perspectiva comportamental} = \text{sumatoria de los Desempeños} / \text{Número de Competencias}$

En el ejemplo presentado arriba, el colaborador en cuestión posee un “gap”, pues entregó solamente un 75% de las competencias esperadas de él y necesarias para la función que desempeña, donde “comunicación” y “sentido de urgencia” fueron las competencias con menor puntaje (50 y 33%

³⁷⁰ LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

respectivamente), mientras que “enfoque en el cliente” y “trabajo en equipo” fueron sus mejores resultados (133 y 100%).

En relación a la función, Leme³⁷¹ posee como foco el “pleno desarrollo de la función, búsqueda de la excelencia, y todos los trabajos de entrenamiento y desarrollo serán enfocados hacia la disminución y eliminar los gaps de los colaboradores, siempre en relación a la función”. En relación a la organización, el foco “es el desarrollo del colaborador, no solamente en relación a la función, sino también, al desarrollo de este colaborador e inclusive al aprovechamiento del mismo en otras funciones dentro de la empresa”. En este punto, el autor hace referencia al espacio ocupacional desempeñado por el colaborador, que podrá ejercer otras funciones, pero con el mismo impacto y dificultad que la función actualmente ejercida.

Luego de la identificación de los coeficientes, es posible trazar un programa de acciones de desarrollo de competencias para el colaborador, alineadas con las estrategias de la empresa. En la metodología de Leme, además de traducir en números, los resultados de la evaluación de las competencias permiten identificar no solamente cuáles necesitan ser desarrolladas, sino también (y principalmente) qué comportamientos (indicadores) el colaborador debe desarrollar para evolucionar en estas competencias y de esta manera satisfacer las demandas de la función que desempeña. De esta manera, el proceso tiende a ganar en claridad y transparencia, pues además de saber dónde debe mejorar, el colaborador sabe también en qué nivel (cuánto).

Estas acciones de desarrollo pueden ser formales o informales. Para Dutra,

“cuanto mayor sea la complejidad de las atribuciones y responsabilidades, mayor será el porcentaje de acciones de desarrollo

³⁷¹ LEME, Rogério. Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, pg. 102

no formales. La explicación se encuentra en el hecho de que la complejidad demanda más el uso diversificado del repertorio de conocimientos y experiencias de las personas y menos el uso de nuevos repertorios". ...) "En contrapartida, los profesionales que actúan en niveles de menor complejidad son incentivados a ampliar el repertorio de conocimientos y experiencias APRA su desarrollo".³⁷²

De acuerdo con Dutra³⁷³, lo que garantiza la efectividad de las prácticas de gestión son la transparencia, la simplicidad y la flexibilidad.

En el ámbito del desarrollo de los profesionales en la empresa, Le Boterf³⁷⁴ defiende la creación de procedimientos rigurosos para evaluar, además de los esfuerzos, también sus efectos.

Un modo de evaluar los efectos es a través de la metodología de Leme, según la cual se considera el Coeficiente de Desempeño del Colaborador resultante de la combinación de los puntos obtenidos en las cuatro perspectivas (comentado anteriormente), de acuerdo a lo que se presenta a continuación:

Cuadro N°33: Coeficiente de Desempeño del Colaborador

Perspectiva	Porcentaje de Desempeño de la Perspectiva
Técnica	73
Comportamental	75
Resultados	93
Complejidad	80
Sumatoria de los Porcentajes	321
Cantidad de Perspectivas	4
CDC	80%

Fuente: Leme³⁷⁵

³⁷² DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004, pg. 67 e 68

³⁷³ DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 1 ed. 5 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006

³⁷⁴ LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Desenvolvendo a Competência dos Profissionais. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003

³⁷⁵ LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

El autor considera estas cuatro perspectivas principalmente para fines de remuneración donde en el ejemplo presentado arriba, el colaborador entregó solamente el 80% de lo esperado de él. En un plan de premios en dinero, por ejemplo, en este caso, recibiría solamente el 80% de su parte, agregando justicia al proceso.

Todavía es posible atribuir un peso a las perspectivas, pues, de acuerdo con el autor, conforme se sube jerárquicamente, mayor tiende a ser la importancia de la perspectiva resultados y comportamental, y mayor tiende a ser la complejidad de las funciones desempeñadas por los profesionales. Al contrario, cuanto más técnica y operativa es la función, mayores tenderán a ser las exigencias de competencias técnicas de las personas.

Ejemplos de resultados de evaluaciones con atribución de pesos, de colaboradores del nivel gerencial y técnico/operativa, respectivamente:

Cuadro N°34: Coeficiente de Desempeño del Colaborador por pesos – Nivel gerencial

	Técnica	Comportamental	Resultado	Complejidad
Evaluación	73%	75%	93%	80%
composición (pesos)	10	30	30	30
Puntos	7	23	28	24
Suma de Puntos = CDC				82%

Fuente: Leme³⁷⁶

Cuadro N°35: Coeficiente de Desempeño del Colaborador por pesos – Nivel técnico/operativo

	Técnica	Comportamental	Resultado	Complejidad
Evaluación	73%	75%	93%	80%

³⁷⁶ LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

Composición (pesos)	40	10	30	20
Puntos	29	7	28	16
Suma de Puntos = CDC				80%

Fuente: Leme³⁷⁷

En situaciones donde existen reglas comportamentales importantes y que no pueden ser quebradas, la empresa puede atribuir un “valor de descuento” en caso de quiebre. Este descuento en el CDC puede ser en perspectiva, o inclusive (cuanto más estratégica) en el resultado final, de acuerdo con los cuadros 36, 37 y 38, presentados a continuación:

Cuadro N°36: Coeficiente de Desempeño del Colaborador con un factor de reducción

Perspectiva Comportamental	
Considerando el quiebre de las normas A y C, el factor de reducción debe ser del 8%	
Factor de Reducción	
Norma A	4%
Norma B	2%
Norma C	4%

Fuente: Leme³⁷⁸

Cuadro N°37: Coeficiente de Desempeño del Colaborador con factor de reducción en la Perspectiva

Cálculo del CDC del Colaborador (reducción en la perspectiva)					
Evaluado:					
	Desempeño	Reducción	Base de Cálculo	Puntos Distribuidos	Puntos
Técnico	73%		73%	10	7
Comportamental	75%	8%	67%	30	20
Resultados	93%		93%	30	28
Complejidad	80%		80%	30	24
Suma de los Puntos					79
CDC					79%

Fuente: Leme³⁷⁹

³⁷⁷ LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

³⁷⁸ LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

³⁷⁹ LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

Cuadro N°38: Coeficiente de Desempeño del Colaborador con factor de reducción del total

Cálculo del CDC del Colaborador (reducción del total)			
Evaluado:			
	Desempeño	Puntos Distribuidos	Puntos
Técnico	73%	10	7
Comportamental	75%	30	22
Resultados	93%	30	28
Complejidad	80%	30	24
Suma de los Puntos			81
Reducción			8
CDC			73%

Fuente: Leme³⁸⁰

De acuerdo con Leme, los programas de entrenamiento y desarrollo con base en las competencias también pueden proporcionar ventajas financieras, pues a través de la identificación de los indicadores a desarrollar (y no de las competencias), es posible definir con mayor exactitud los resultados esperados de cada programa de entrenamiento, propiciando entrenamientos específicos solamente para aquellos profesionales que necesitan desarrollar tales indicadores; lo que permite invertir en otros entrenamientos, también específicos, para aquellos que necesiten desarrollar otros indicadores.

1.8 – CRÍTICAS Y DIFICULTADES DE LA LÓGICA COMPETENCIA

Sobre la temática competencia, algunos autores observan algunas dificultades. Sarsur³⁸¹ enfatiza que la gestión por competencias “resulta en implicaciones contradictorias para el trabajador”, argumentando que si por un lado su adopción valoriza el trabajo y el trabajador para atender la creciente demanda del mercado por nuevas y complejas competencias, por el otro, tiende a debilitar su representatividad (del trabajador) por la individualidad con que el mismo es tratado, así como puede servir como estrategia para que la empresa ejerza presión por plazos y resultados, y por

³⁸⁰ LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

³⁸¹ SARSUR, Amyra Moysés. Gestão por Competências: a Percepção de ganho social do trabalhador. Tese Doutorado. São Paulo: USP, 2007, pg. 20

el aumento constante de la necesidad de calificación, inseguridad e inestabilidad en el empleo.

Dadoy en Tomasi³⁸² ve el uso del término competencia como una estrategia patronal para debilitar las luchas colectivas, dado que la competencia individualiza al trabajador y reduce la importancia de las negociaciones colectivas en torno a la calificación.

Reflexiones en Tomasi³⁸³ señalan a la competencia como

“una demanda de la patronal, y el término es empleado por él y no por los sociólogos. Se trata de las exigencias de cada puesto, que las empresas no saben definir y cuya ausencia se manifiesta en una parada de maquinas o en la prolongación de la misma. Ella no depende de las especificidades del individuo y hace referencia a las capacidades profesionales, a su formación sistemática y socialmente controlada”.

Concluye, por lo tanto, que la competencia es definida por el puesto de trabajo, que prioriza el trabajo y constituye una medida de desempeño del trabajador.

El estudio de Ruas³⁸⁴ sobre las situaciones de empleo de la noción de competencia en empresas de la región Sur de Brasil concluye que la noción de competencia es considerada una de las más importantes prácticas empresariales actuales. No obstante, existe más intención que acción, probablemente debido a la confusión y heterogeneidad en el uso de esta noción de competencia colectiva. El enfoque de la competencia organizacional aun no es apropiada bajo la forma de practicas y procedimientos formales, salvo en las actividades específicas de la Gestión

³⁸² DADOY en TOMASI, Antônio (org.). Da Qualificação à Competência: Pensando o Século XXI. Campinas, SP: Papyrus, 2004

³⁸³ TOMASI, Antônio (org.). Da Qualificação à Competência: Pensando o Século XXI. Campinas, SP: Papyrus, 2004, pg. 157

³⁸⁴ RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005, pg. 53

de las Personas. El autor atribuye esta dificultad a la “ausencia de un cuadro de referencia relativamente integrado y coherente sobre esta noción y sobre sus desdoblamientos prácticos”. Otro punto es que existe dificultad en la aplicación de la noción de competencias en prácticas que exigen más objetividad, como por ejemplo, remuneraciones y promoción interna. La noción de competencias es aplicada de diferentes maneras, lo que acaba por perjudicar la objetividad en su uso en las prácticas de la Gestión de las Personas.

Para Rocha & Salles³⁸⁵, la Gestión de las Personas por Competencias se ve dificultada principalmente por dos motivos: falta de unanimidad en relación a sus conceptos y prácticas y la complejidad del modelo en la práctica. Otros puntos cuestionados por los autores son la dificultad de implementación y operatividad de la GPC, existiendo diversas percepciones sobre las mismas competencias, lo que se agrava debido a la dificultad de adquisición de nuevas competencias por parte de los trabajadores, cuestionando si las organizaciones estarán en condiciones de ofrecer tal posibilidad, requiriendo cambios organizacionales profundos para eso.

Para Bitencourt³⁸⁶

“solamente la articulación entre las cuatro dimensiones de la gestión de competencias (selección, entrenamiento, evaluación y reconocimiento) no indica una contribución efectiva para la competitividad de las empresas. Lo que garantizará esta contribución es una profunda articulación entre las cuatro dimensiones de competencias y las cuestiones estratégicas de la organización”.

La autora también observa que las empresas brasileñas aun se encuentran en una etapa inicial de la gestión por competencias, priorizando

³⁸⁵ ROCHA, Eduardo Peixoto. SALLES, José Antonio Arantes. Competências e a Gestão de Pessoas. RACRE – Revista Adm. CREUPI. vol.05. n.9. Jan./dez./2005, Espírito Santo do Pinhal. São Paulo

³⁸⁶ BITENCOURT, Cláudia Cristina. A Gestão de Competências Gerenciais – A Contribuição da Aprendizagem Organizacional. Tese Doutorado. UFRGS. Porto Alegre, 2001, pg. 224

los atributos y competencias y la selección de las personas. Mientras que las empresas australianas (comparación de su estudio), se encuentran en una etapa de consolidación de la gestión por competencias, donde las mismas se encuentran articuladas a las estrategias organizacionales.

Para Bittencourt en Ruas et al.³⁸⁷, las investigaciones en empresas de RS muestran que aun existe dificultad en articular las competencias y aprendizajes individuales en el ámbito organizacional, transformándolas en colectivas. Inclusive, el desarrollo de nuevas competencias no es dirigido como una estrategia “articulada volcada hacia el desarrollo continuo e integral de las personas y de la organización”, y si como eventos aislados; aliado a la preocupación con la creación de listas de atributos, instrumentos, evaluación y metodologías complejas que retiran el enfoque en la importancia del proceso, enfocándose en el instrumento de análisis. Otro punto de destaque son las situaciones de aprendizaje, donde las experiencias personales, en familia, en otras actividades informales (fuera del ámbito organizacional y muchas veces desconocidas por las empresas) aparecen como las más relevantes en la formación de competencias individuales que los esfuerzos e iniciativas estructurados por parte de estas empresas.

³⁸⁷ RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005, pg. 147

2 – DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

No obstante el acceso a los datos de contacto e información general de las empresas haya sido muy fácil, debido a que quise todas poseen una pagina de Internet, el primer desafío para la realización de esta investigación fue la definición de las que participarían de la misma.

Par definir las empresas, se realizó una investigación en el mercado regional (indicaciones de las empresas participantes, Internet, IPTEC, SEPRORGS...).

Los contactos fueron realizados por teléfono y/o e-mail. Como uno de los criterios para la participación era poseer un Planeamiento Estratégico, algunas empresas contactadas, desde el inicio, no se encuadraban dentro

de este criterio, aunque presentasen una buena voluntad e interés en participar de la investigación. Otras, no obstante afirmasen poseer un Planeamiento Estratégico formal, asumieron que este no fuera divulgado y prácticamente no era de conocimiento de los colaboradores. Esto hizo con que la participación de estas empresas también fuese descartada. Una empresa, a pesar de afirmar poseer un Planeamiento Estratégico, se posicionó de manera fría y, aparentemente, sin interés en colaborar con la investigación. Siendo así, luego del llamado telefónico, como primer contacto e e-mail (explicando objetivos del estudio y metodología utilizada), no proporcionaron ninguna respuesta, lo que hizo que la autora presuma que de hecho no poseía interés en participar.

Aquellas que decidieron participar del estudio, desde el principio fueron externamente receptivas y colaboradoras, sin medir esfuerzos en la disponibilidad de la estructura física, de materiales y de personas para la realización satisfactoria de todas las entrevistas.

Desde el principio el sigilo en relación al nombre de las empresas fue asegurado, debido a esto fueron adoptados nombres ficticios como “Hard”, “Site”, “Host” y “Sun”.

En total fueron entrevistados 57 profesionales, todos con más de un año en la empresa, comenzando las entrevistas el 6 de octubre y finalizándolas el 23 de diciembre de 2008, totalizando 34 horas y 58 minutos de entrevistas grabadas (anexo N°6), más las preguntas objetivas. Las entrevistas fueron programadas de acuerdo con la disponibilidad de tiempo y estructura de las empresas y, aunque algunas entrevistas tuvieron que reprogramarse debido a problemas de agenda interna en las empresas, en general no fueron medidos los esfuerzos por parte de las mismas para colaborar con el estudio.

No respondieron al cuestionario solamente aquellos funcionarios que se encontraban de vacaciones, gozando de licencia por maternidad, alejados de la empresa por enfermedad, cedidos a otras empresas, o que no actúan directa e indirectamente con el cuadro funcional.

Por lo tanto, 100% de los que actúan rutinariamente en la empresa, incluyendo directores, gerentes y demás funcionarios con más de 12 meses participaron del estudio (la investigación fue respondida por el universo, esto es, todos los que cumplían con los requisitos – más de doce meses en la empresa y actuación próxima/diaria en relación al equipo).

El instrumento de investigación fue dividido en partes, siendo que los directores y gerentes respondieron algunas preguntas y los demás funcionarios, otras, siempre con la presencia de la investigadora, introducía el tema, explicaba los objetivos del estudio y algunas expresiones más técnicas (anexo N°2) y entrevistaba personalmente a los participantes. Determinadas preguntas eran comunes a todos los entrevistados. Otras, para ser respondidas, fueron investigadas en documentos internos, páginas Web u estudios contables que prestan servicios a las empresas.

Primera etapa: Conocimiento general de las empresas

Recolección y análisis de los documentos relativos a las empresas (historia, políticas, filosofía de trabajo, material de difusión, descripción de productos y servicios, resultados de investigaciones de satisfacción...). Todo esto contribuyó con el mejor conocimiento de las empresas de manera general.

Segunda etapa: Realización de las Entrevistas y recolección de los datos cuali y cuantitativos.

Las primeras preguntas se relacionaban con la identificación de la empresa, cargo del entrevistado y sus datos personales, antigüedad en la empresa y escolaridad/formación.

Las preguntas abiertas eran las primeras, donde el primer grupo hacía referencia al tiempo de existencia de la empresa, número de colaboradores, índice de turnover, identificación de los principales competidores y sus características, mercado de actuación, principales productos y servicios, jerarquía, Misión, Visión, Valores, Intención estratégica, Core Competence, cambios relevantes en el sector durante los últimos años y consecuencias para la empresa, papel actual de la gestión de las personas y sus desafíos.

Fue elegido este tipo de preguntas debido a que, de acuerdo con Hill y Hill³⁸⁸, las posibles ventajas son la obtención de más información (y más ricas), y a veces, puede proporcionar algún tipo de respuesta inesperada.

El siguiente grupo buscó investigar también a través de preguntas abiertas las competencias organizacionales de las empresas, su identificación, desarrollo de nuevas competencias, su lineamiento con las estrategias y objetivos empresariales.

Más tarde fueron investigadas las competencias comportamentales individuales y su alineación con las competencias organizacionales y la estrategia empresarial, también a través de preguntas abiertas.

El penúltimo grupo trató de investigar las prácticas de Gestión de las Personas para el entrenamiento y desarrollo con un enfoque en competencias y su relación con las competencias organizacionales y las estrategias empresariales, siendo que el último grupo de preguntas abiertas buscó información sobre cómo se produce el desarrollo de nuevas competencias comportamentales individuales y qué prácticas utilizadas

³⁸⁸ HILL, Manuela Magalhães e HILL, Andrew. *Investigação por Questionário*. 2ª Ed.; 3ª impressão. Edições Sílabo Ltda. Lisboa. Portugal. 2008

contribuyen en la alineación de las competencias organizacionales e individuales.

Todos estos últimos grupos, también a través de preguntas abiertas, fueron respondidos por directores y gerentes.

A continuación, las preguntas objetivas (algunas con opciones para el complemento del entrevistado), trataron de identificar, desde el punto de vista de los colaboradores, las percepciones sobre las competencias (individuales y organizacionales) actuales y futuras, competencias esenciales (o core competences), percepciones sobre políticas de entrenamiento/desarrollo de las personas, contrataciones, Misión, Visión y Valores de la empresa. Estas preguntas tenían también como objetivo verificar la alineación/homogeneidad de las respuestas inter (niveles jerárquicos) e intra-empresas (comparación empresa Vs. empresa).

En este punto, fueron electas preguntas objetivas (cerradas) debido a la facilidad en el análisis de las respuestas³⁸⁹, dado que el número de personas que responderían a estas preguntas específicamente era considerablemente mayor, demandando, de esta manera, mucho mas tiempo de análisis si fuesen abiertas.

Las últimas preguntas (también cerradas) verificaban el tiempo invertido por los directores y gerentes en las cuestiones estratégicas futuras.

La última pregunta (abierta) daba al entrevistado la oportunidad de exponer sus opiniones relativas al tema tratado, opiniones relevantes que durante la entrevista no hayan tenido la posibilidad de abordar de manera apropiada por parte de la autora, o que pudiesen ser más exploradas en este momento.

³⁸⁹ HILL, Manuela Magalhães e HILL, Andrew. *Investigação por Questionário*. 2ª Ed.; 3ª impressão. Edições Sílabo Ltda. Lisboa. Portugal. 2008

Las entrevistas con directores y gerentes, por contener en su mayoría preguntas abiertas, demandaron más tiempo que las realizadas con los demás funcionarios. Igualmente, para alinear los conceptos y ayudar en las respuestas, al principio de las entrevistas con directores y gerentes, era presentado a ellos un esquema/resumen que contenía definiciones y breves explicaciones/diferenciaciones sobre algunos términos utilizados en la investigación, como “arquitectura estratégica”, “core competente/competencias esenciales”, “intención estratégica” (anexo N°2).

El oportuno resaltar que varias preguntas contenían respuestas alternativas del tipo “respuesta del sastre” (preguntas 07, 08, 10, 16, 17, 18). Esto se hizo necesario debido a que las respuestas generales más utilizadas no satisfacían el objetivo de las preguntas y también por otros dos motivos: las preguntas abiertas implicarían mucho tiempo para el análisis, y las preguntas con respuestas del tipo “del sastre” muchas veces pueden ser formuladas con una riqueza mayor que las “generales”, proporcionando información más específica y más detallada³⁹⁰.

Se optó por utilizar un cuestionario conteniendo preguntas abiertas y cerradas para “obtenerse información cualitativa para complementar y contextualizar la información cuantitativa obtenida por las otras variables”³⁹¹.

Tercera etapa: validación de las competencias individuales. En posesión de los resultados de la investigación, se llegó a las dos matrices de competencias individuales (actuales y futuras) que fueron sometidas nuevamente a análisis de todos los encuestados para su validación. El orden de importancia de los criterios utilizados fue: moda (frecuencia con que aparece en las respuestas) y grado de importancia. Con esto, se llegó a los 15 atributos que en la opinión de las empresas de la muestra que es importante que posean las personas para que las ayude a alcanzar sus

³⁹⁰ HILL, Manuela Magalhães e HILL, Andrew. *Investigação por Questionário*. 2ª Ed.; 3ª impressão. Edições Sílabo Ltda. Lisboa. Portugal. 2008

³⁹¹ HILL, Manuela Magalhães e HILL, Andrew. *Investigação por Questionário*. 2ª Ed.; 3ª impressão. Edições Sílabo Ltda. Lisboa. Portugal. 2008, pg. 94

objetivos actuales y otros 15 que las ayudarán a alcanzar sus objetivos de aquí a 5/10 años.

El motivo de inclusión de las preguntas identificadas arriba, fue el tiempo de antigüedad prestando servicios para algunas empresas del ramo, lo que favoreció la observación del día a día de las mismas y sus dificultades y desafíos diarios.

Las preguntas “sensibles” (facturación, rentabilidad, tasa de crecimiento anual, endeudamiento...) fueron evitadas, pues explorarlas no es objetivo de este estudio. Las empresas que se sintieron cómodas y pensaron que era oportuno y relevante comentar estos datos, lo hicieron por iniciativa propia.

Un estudio preliminar fue realizado para verificar la adecuación de las preguntas a las respuestas alternativas. En total, fueron construidas tres versiones anteriores a la versión final del cuestionario, dado que no satisfacían los objetivos propuestos. La última versión fue sometida a análisis de la orientadora y del co-orientador de este estudio, que aunque afirmasen que el mismo era largo y “demandaría trabajo en su análisis”, afirmaron que los resultados aportarían riqueza de información útil a los objetivos propuestos. Siendo así, se llegó a la versión final del cuestionario, que fue de hecho utilizado.

2.1 – DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para la tabulación de los resultados, como el cruzamiento de los datos para el análisis se mostró complejo, fue necesaria la utilización del software Sphinx (de la empresa Sphinx Brasil, en asociación con la francesa Le Sphinx Developpment – Annecy). Se adquirió una licencia de 90 días de uso junto al representante en Brasil. Tal software proporcionó una mayor

agilidad en el cruzamiento de los datos, lo que contribuyó con un mejor tratamiento y análisis de los resultados obtenidos. Este software es una potente herramienta para apoyar el proceso de investigación y para el análisis de datos gerenciales y académicos. Figurando actualmente entre una de las más respetadas herramientas para esta área en el país, permite la realización de un análisis cuanti y cualitativo y posibilita inclusive la publicación de cuestionarios (recolección) e informes (análisis) en la Web. Algunas instituciones que utilizan el Sphinx en sus investigaciones: USP (Universidad de São Paulo), PUC-RS (Pontificia Universidad Católica – RS), ESPM (Escuela Superior de Propaganda y Marketing), UFRGS (Universidad Federal de Río Grande do Sul), UFRJ (Universidad Federal de Río de Janeiro), SEBRAE, SENAC, SENAI, Peugeot, Honda, Azaleia, UCS (Universidad de Caxias do Sul), UnB (Universidad de Brasilia), IBOPE (Instituto Brasileño de Opinión Pública y Estadística), Vox Populi, Compañía Vale do Río Doce, Amil, Coca Cola, Banco del Brasil, Grupo RBS, UNICAMP (Universidad Estatal de Campinas) y FGV (Fundación Getulio Vargas).

El primer criterio para organizar los resultados fue la Moda. Según Stevenson³⁹²: “La Moda funciona como una medida descriptiva cuando se trata de contar los datos”. La moda forma parte de las medidas de tendencia central – media, mediana y moda – utilizadas en el análisis de la asimetría/simetría y curtosis. Es un parámetro fácil de calcular y no es afectada por los valores extremos. Según Bunchaft y Kellner³⁹³:

“la moda posee como característica importante su aplicabilidad a todos los niveles de medida – nominal, ordinal y a intervalos – siendo su empleo deseable tratándose de datos en categorías, o sea, distribuciones de variables cualitativas”.

³⁹² STEVENSON, William. Estatística aplicada à administração. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981, pg. 23

³⁹³ BUNCHAFT, Guenia; KELLNER, Sheilah R. Oliveira. Estatística sem mistérios. V.I. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1997, pg. 119

Otra medida descriptiva utilizada fue la Media, que es la suma de los valores, dividida por el número de valores observados. Para Barbetta³⁹⁴, “en general la media es bastante informativa”, pues “resume el conjunto de datos en términos de una posición central o valor típico, pero en general no proporciona información sobre otros aspectos de la distribución”.

Para reducir tal problema, fue utilizado el Desvío Estándar, que según Barbetta³⁹⁵, proporciona información complementaria a la ofrecida por la media aritmética. Es una medida que evalúa la “dispersión del conjunto de valores del análisis”. De acuerdo con el autor³⁹⁶, el desvío estándar proporciona información sobre la dispersión (varianza o heterogeneidad) de los valores.

En general, las empresas de Tecnología de Información son relativamente nuevas en la Región Noroeste de RS (entre 3 y 19 años), siendo que muchas son más conocidas en otras regiones del estado y del país que en su propio territorio y todas son, aun, administradas por sus fundadores.

A continuación, los resultados generales obtenidos:

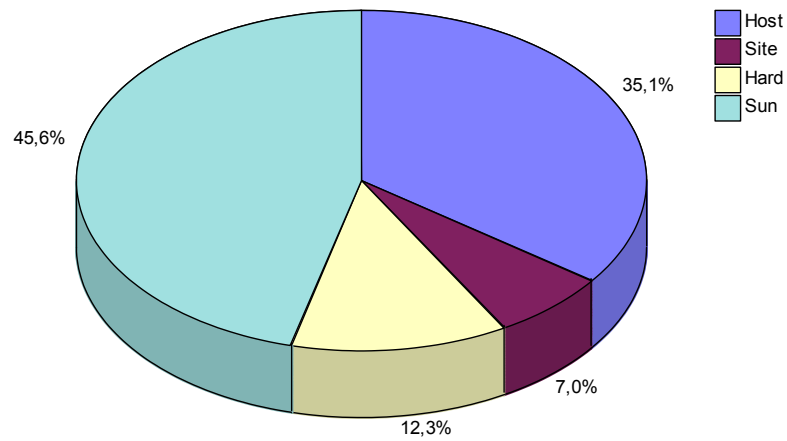
Grafico N°10: Empresa

394 BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística Aplicada às Ciências Sociais. 7 ed. Florianópolis – Ed. da UFSC. Santa Catarina, 2007, pg. 91-93

395 BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística Aplicada às Ciências Sociais. 7 ed. Florianópolis – Ed. da UFSC. Santa Catarina, 2007, pg. 93

396 BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística Aplicada às Ciências Sociais. 7 ed. Florianópolis – Ed. Da UFSC. Santa Catarina, 2007

Empresa

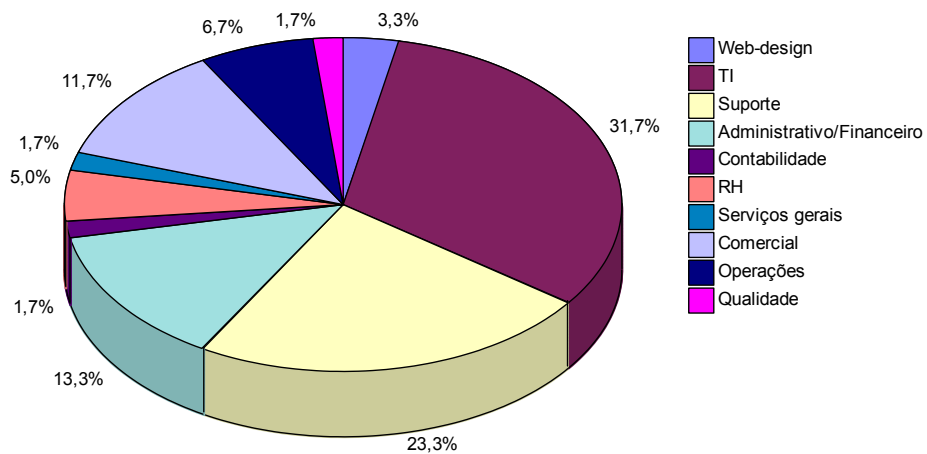


Fuente: elaboración propia

Del total de encuestados, el 45,6% pertenecen a la empresa Sun, 35,10% a la empresa Host, 12,3% a la empresa Hard y el 7% a la empresa Site.

Grafico N°11: Sector

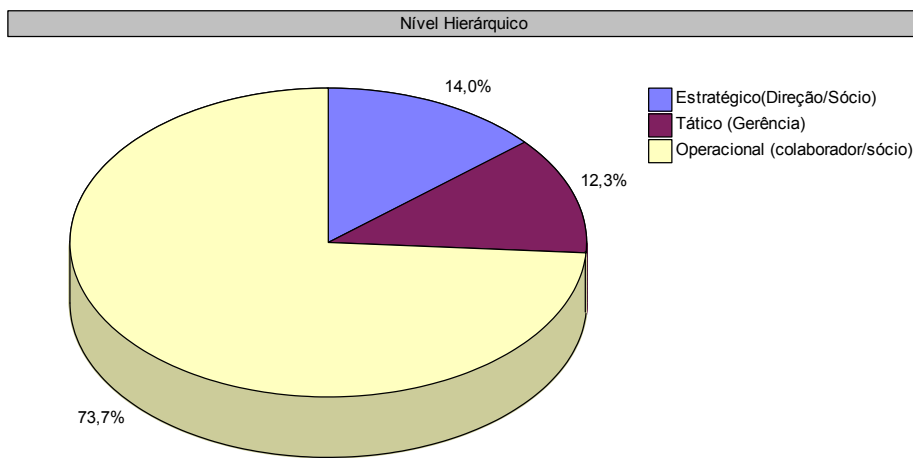
Sector



Fuente: elaboración propia

De los encuestados, el 31,7% trabaja en el sector de TI (tecnología de información), 23,3% en el soporte al cliente, el 13,3% en el administrativo/financiero, el 11,7% en el comercial, el 6,7% en operaciones, el 5% en RRHH, el 3,3% como web designers, y el 1,7% en el sector calidad, servicios generales y contabilidad.

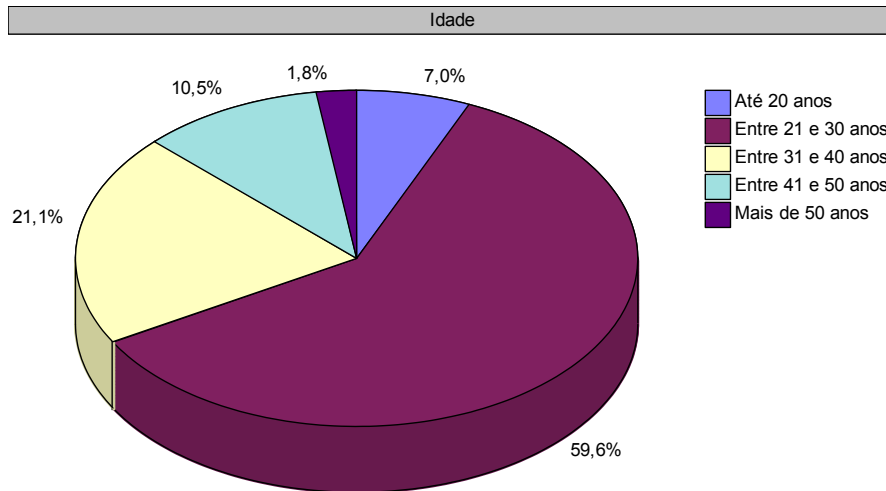
Grafico N°12: Nivel Jerárquico



Fuente: elaboración propia

El 14% trabaja en funciones estratégicas (Dirección/Socio), 12,3% como gerentes (funciones tácticas) y el 73,7% en lo operativo de las empresas investigadas.

Grafico N°13: Edad

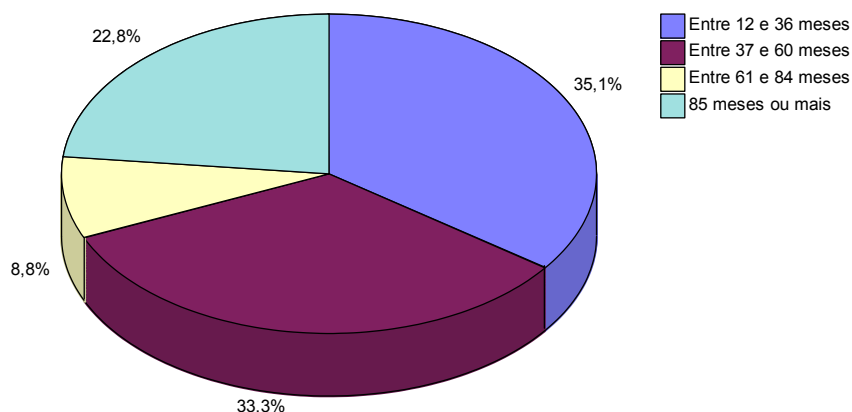


Fuente: elaboración propia

El 66% de los participantes tiene hasta 30 años, lo que muestra una gran predominancia de los miembros de la Generación Y en estas empresas. Este es un dato importante a ser considerado, dado que los jóvenes de esta generación poseen un perfil diferente a los de la Generación X y de los Baby Bombers, exigiendo de esta manera una adaptación de la gestión de las empresas a algunas necesidades de este publico.

Grafico N°14: Antigüedad en la Empresa

Tempo de empresa

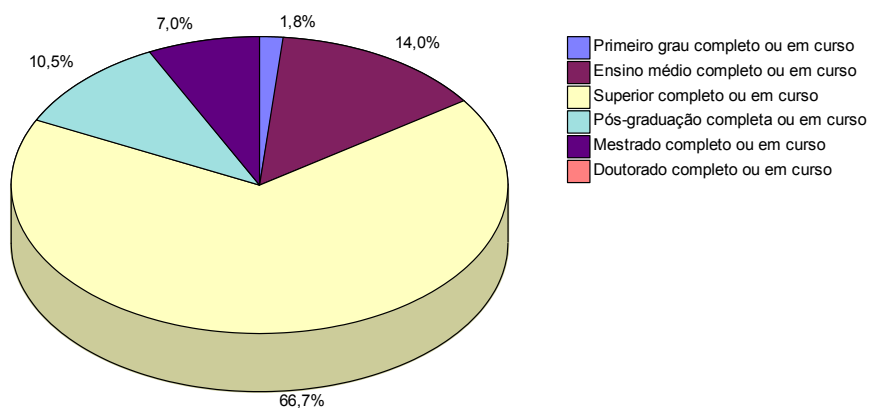


Fuente: elaboración propia

La antigüedad en la empresa se distribuyó de la siguiente manera: 35,1% posee entre 12 y 36 meses, el 33,3% entre 37 y 60 meses, el 8,8% entre 61 y 84 meses, y el 22,8% más de 85 meses.

Grafico N°15: Escolaridad

Escolaridade

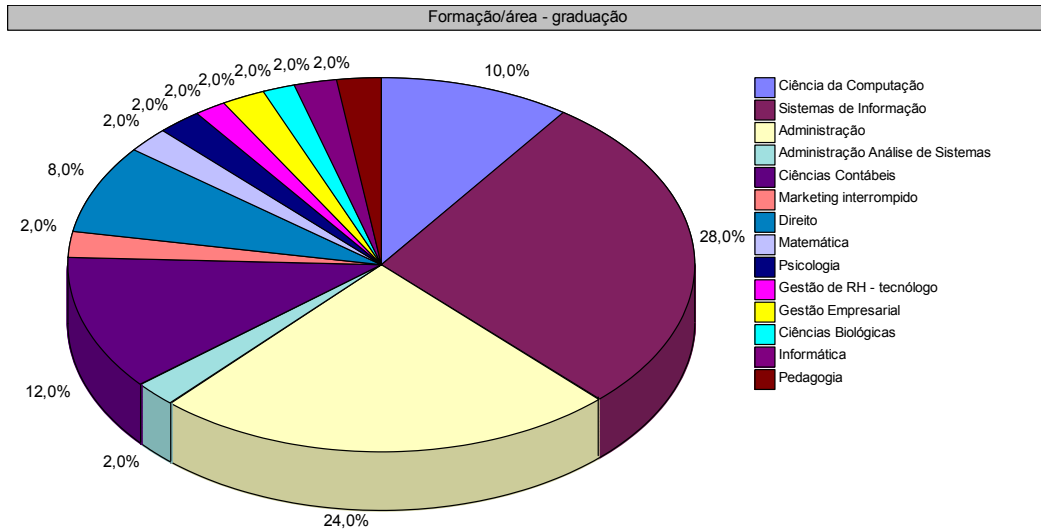


Fuente: elaboración propia

Una característica fuerte de las empresas estudiadas es el grado de escolaridad de las personas que trabajan en ellas. Por ser un trabajo de conocimiento, el 66,7% de las personas cursa el ciclo superior o lo ha terminado, el 14% posee educación media completa o en curso, el 7% cursan o han completado la maestría, el 10,5% posee post-graduación

(especialización) completa o en curso, y solamente el 1,8% de los entrevistados posee secundario completo o lo está cursando.

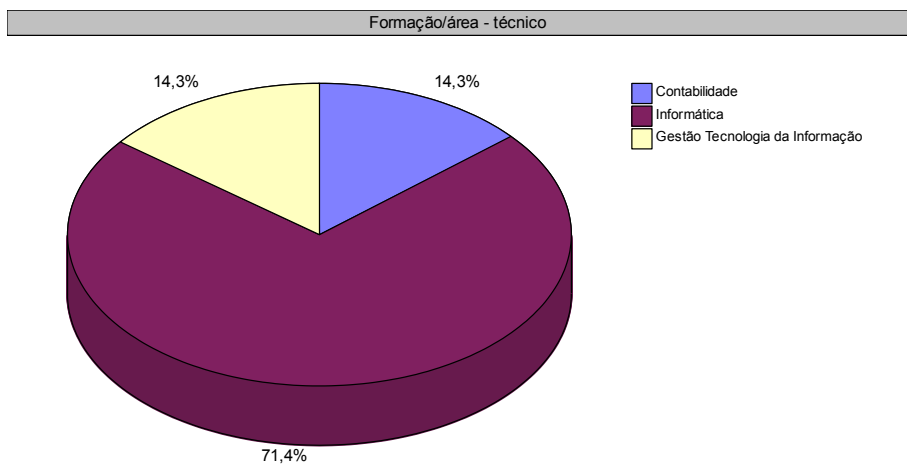
Grafico N°16: Formación/Área – Graduación



Fuente: elaboración propia

Los cursos con mayor número de adeptos: 28% Sistemas de Información, 24% Administración, 12% Ciencias Contables, 10% Ciencias de la Computación, seguidos por otros cursos como Marketing, Derecho, Matemática, Psicología, Gestión de RRHH/tecnólogo, Gestión Empresarial, Ciencias Biológicas, Informática y Pedagogía.

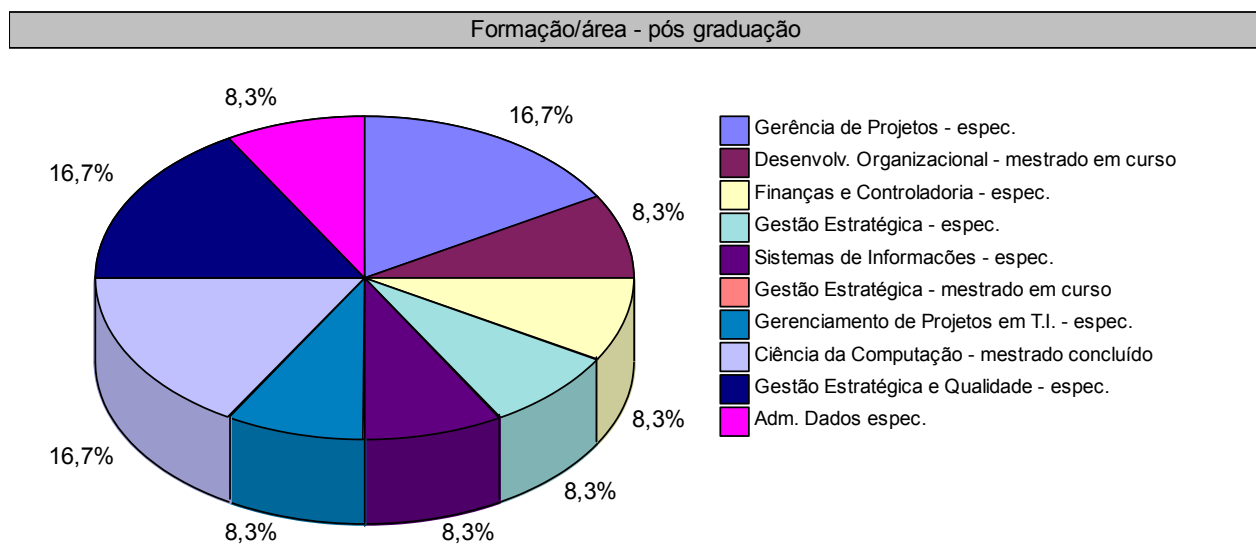
Grafico N°17: Formación/Área – Técnico



Fuente: elaboración propia

De los participantes con formación técnica, el 71,4% cursaron o cursan la carrera de Técnico en Informática, el 14,3% de Contabilidad y otros 14,3% en Gestión de la Tecnología de Información.

Grafico N°18: Formación/Área – Postgraduación

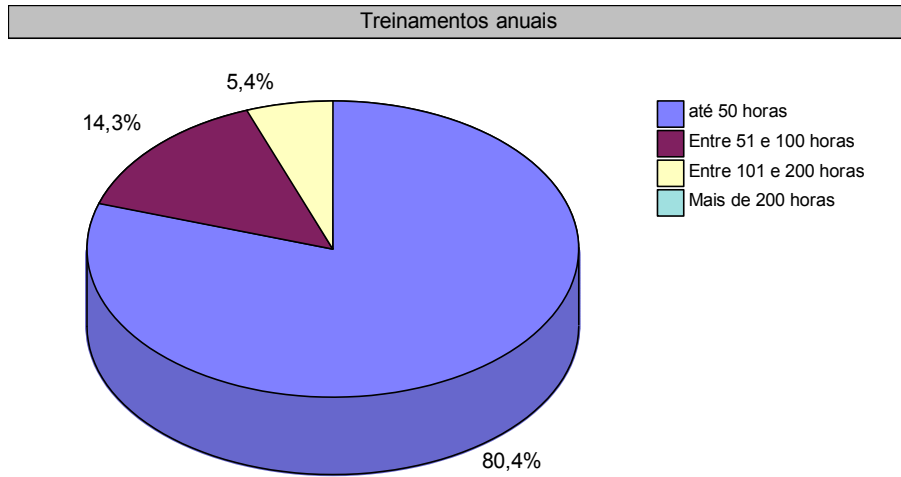


Fuente: elaboração propia

De aquellos con postgraduación, el 16,7% optaron por una Maestría en Ciencias de la Computación, el 16,7% en Gerencia de Proyectos (especialización), el 16,7% en Gestión Estratégica y Calidad (especialización), el 8,3% en Desarrollo Organizacional (Maestría en curso), el 8,3% en Finanzas y Control (especialización), el 8,3% en Gestión

Estratégica, el 8,3% en Sistemas de información (especialización), el 8,3% en Dirección de Proyectos de TI (especialización) y el 8,3% en Administración de Datos (especialización).

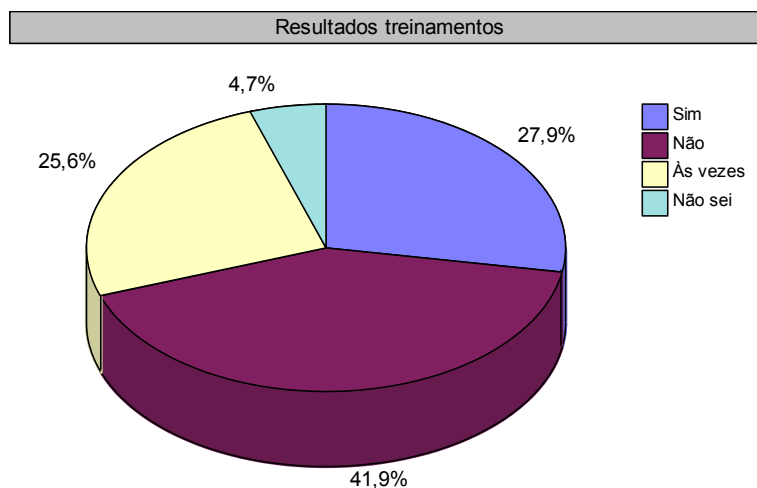
Grafico N°19: Entrenamientos anuales



Fuente: elaboración propia

Con relación a los entrenamientos anuales, el 80,4% recibieron en promedio hasta 50 horas de entrenamiento, el 14,3% entre 51 y 100 horas y el 5,4% entre 101 y 200 horas.

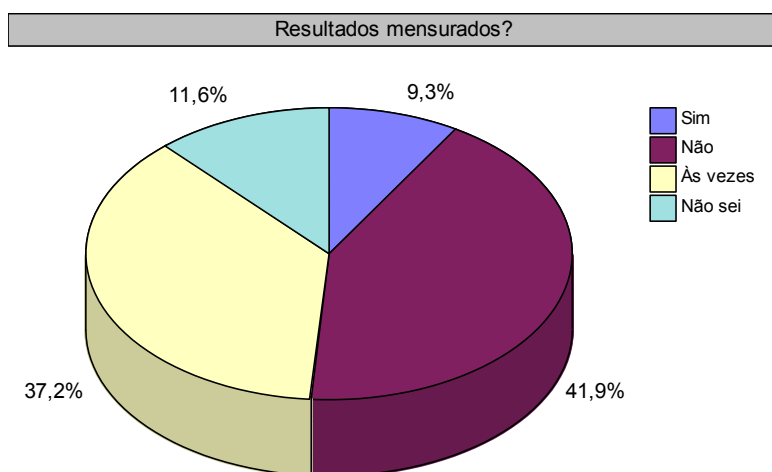
Grafico N°20: Resultados del entrenamiento



Fuente: elaboración propia

Al preguntar acerca si los resultados esperados de los entrenamientos son definidos antes de la realización de los mismos, el 41,9% de los colaboradores afirmaron que no, el 27,9% que si, el 25,6% que a veces, y el 4,7% no sabe si eso es realizado.

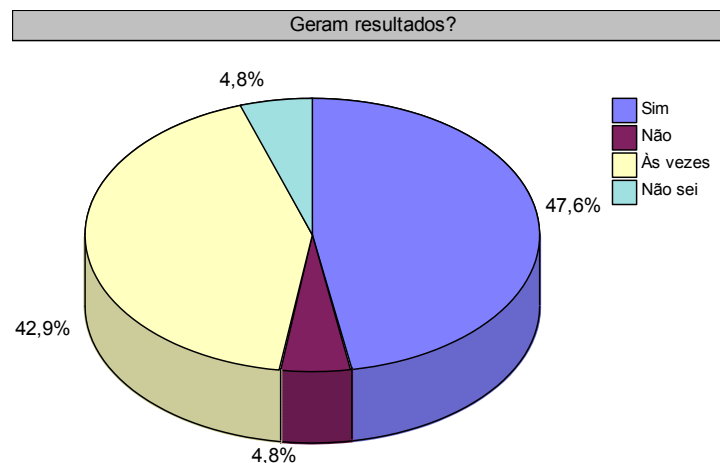
Grafico N°21: Medición de los resultados del entrenamiento



Fuente: elaboración propia

Al preguntar se los resultados de los entrenamientos son medidos (independientemente de ser definidos antes de la realización de los mismos), el 41,9% afirma que no (que no son medidos), el 37,2% que a veces son medidos, el 11,6% afirma que no sabe, y el 9,3% que si (los resultados son medidos luego de la realización de los entrenamientos).

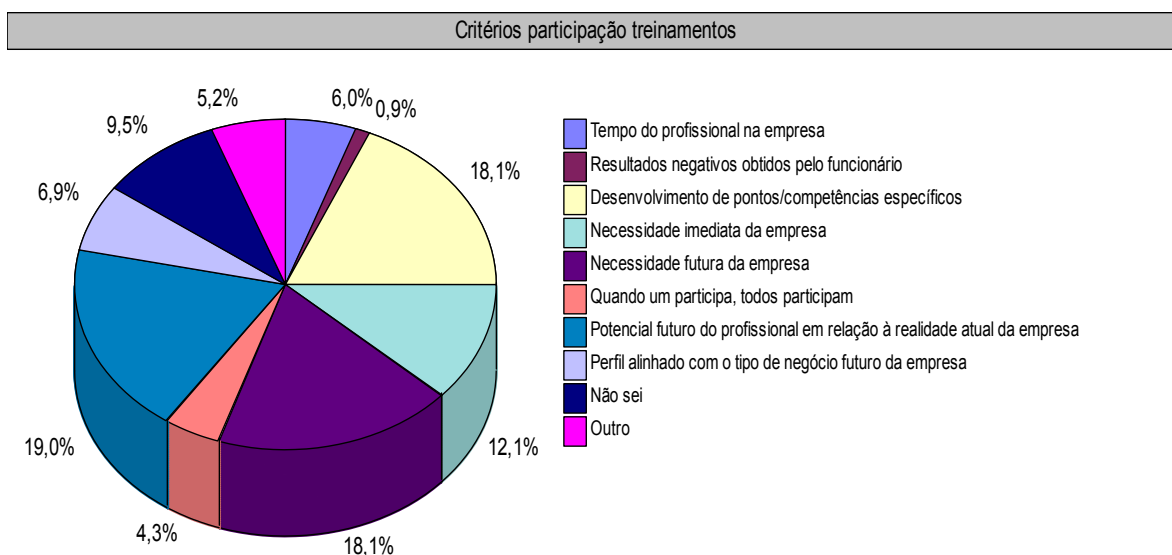
Grafico N°22: Resultados de los Entrenamientos



Fuente: elaboración propia

El 9,3% afirma que si son medidos y el 37,2% que a veces, la próxima pregunta era si los entrenamientos generan los resultados esperados. De estos, el 47,6% afirmaron que si, los entrenamientos generan los resultados esperados, el 42,9% afirmó que a veces, el 4,8% que no, y otros 84,8% que no saben si los entrenamientos generan los resultados esperados.

Grafico N°23: Criterios para la participación en los entrenamientos

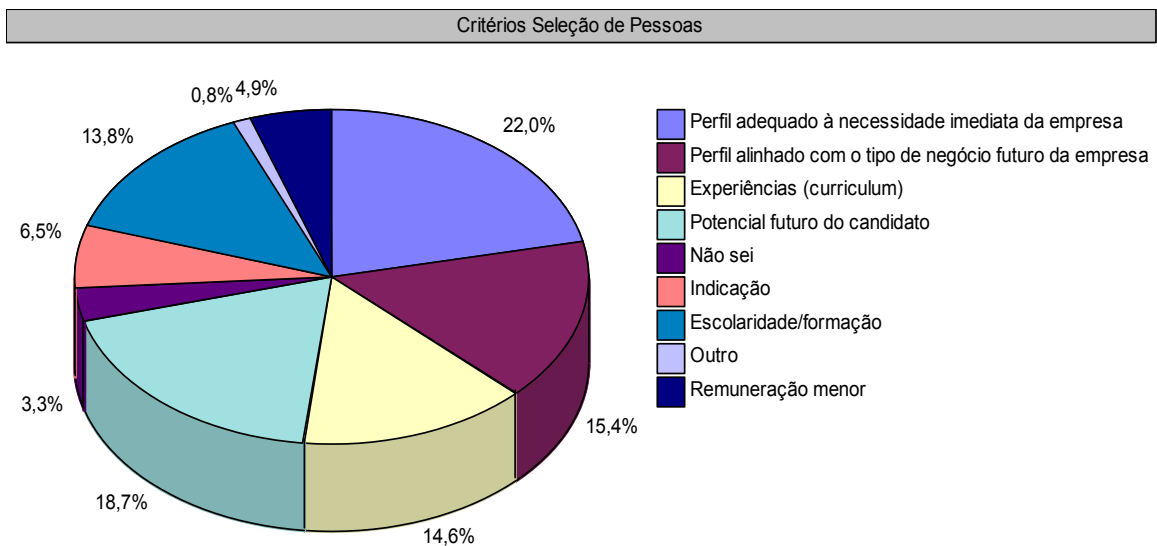


Fuente: elaboración propia

Al respecto de los criterios utilizados por las empresas para la participación de los colaboradores en los entrenamientos, las respuestas fueron muy variadas.

En primer lugar, con el 19% se encuentra el potencial futuro del profesional en relación a la realidad actual de la empresa. El desarrollo de puntos/competencias específicos y la necesidad futura de la empresa aparecen ambos en segundo lugar con el 18,1%. Con 12,1%, la necesidad inmediata de la empresa. Con el 6,9%, 6% y 4,3%, aparecen el perfil alineado con el tipo de negocio futuro de la empresa, la antigüedad del profesional en la empresa, cuando uno participa todos participan, respectivamente. El 9,5% de los entrevistados afirmaron no saber qué criterios son utilizados por la empresa, y el 5,2% afirmó que existen otros criterios.

Grafico N°24: Criterios para la Selección de las Personas

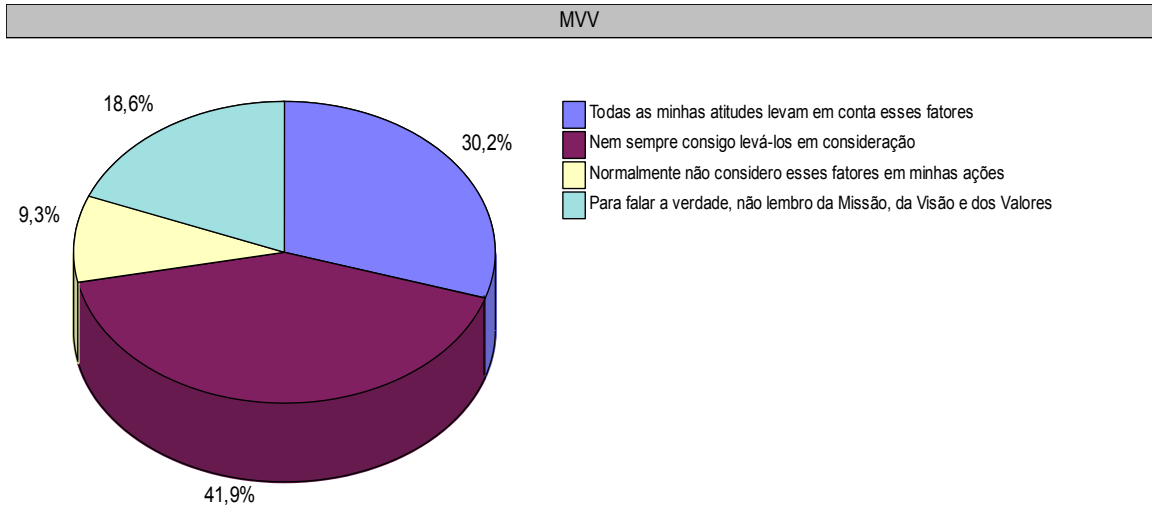


Fuente: elaboración propia

En relación a los criterios adoptados por las empresas en la elección de los profesionales que compondrán su cuadro funcional, el 22% afirma que es el perfil adecuado a la necesidad inmediata de la empresa, el 18,7% que es el potencial futuro del candidato, el 15,4% que es el perfil alineado con el tipo de negocio futuro de la empresa, el 14,6% que son las experiencias del currículo del candidato, y el 13,8%, 6,5%, 4,9%, 3,3% y 0,8% afirman que es

la escolaridad/formación, recomendación, remuneración menor, no saben y otros, respectivamente.

Grafico N°25: Misión, Visión y Valores



Fuente: elaboración propia

Acerca de la pregunta de hasta qué punto la Misión, la Visión y los Valores de la empresa determinaban la manera de pensar y actuar de los colaboradores dentro de las mismas, el 41,9% reconoce que no siempre logran tomarlos en consideración, el 30,2% que todas sus actitudes toman en cuenta estos factores, el 18,6% afirma que a decir verdad, no recuerdan la Misión, la Visión y Valores de la empresa, y el 9,2% normalmente no considera estos factores en sus decisiones.

Las preguntas 06 y 09 investigaban las competencias individuales importantes actualmente y en el futuro para las empresas en general.

Como “competencia individual” no es una expresión totalmente comprendida y utilizada naturalmente en las empresas, el termino utilizado fue “atributos”.

Habían 54 alternativas (atributos/competencias individuales), siendo que la alternativa número 55 era abierta.

La pregunta número 06 solicitaba que el entrevistado analizase los 54 atributos y eligiese de estos 15, que en su opinión, es importante que posean/desarrollen los colaboradores en general para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos.

La pregunta número 09 contenía las mismas alternativas. Lo que cambiaba era la pregunta (lo que en opinión del entrevistado, serían los atributos más importantes que posean/desarrollen los colaboradores en general para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos de aquí a 05-10 años).

En ambas preguntas, la alternativa 55 incluía, caso no fuese encontrado entre los atributos disponibles, otro que en la opinión de estos serían importantes.

Luego de la elección de los 15 más importantes, el participante debía establecer una escala de importancia a cada uno, siendo el número 01 el menos importante hasta 15, el más importante de estos.

Las respuestas fueron tabuladas y los criterios utilizados, para llegar a una matriz común a todas las empresas, en orden de importancia, fueron:

1. Moda (frecuencia total de citas; de mayor a menor)
2. Desvío Estándar (de menor a mayor)
3. Media

Cuadro N°39: Competencias Individuales necesarias en la actualidad – Todas las empresas (57 participantes)

Competencias Individuales necesarias actualmente – Todas las empresas (57 participantes)					
Ranking	Competencia	Moda	Desvío Estándar	Media	Coef.variación
1	Capac. actuar/Equipo	46	5,19	7,28	71%

2	Ética/integridad	40	5,75	7,14	81%
3	Compromiso	39	5,8	6,3	92%
4	Claridad/objetividad comunic.	35	5,18	5,54	94%
5	Planeamiento	32	5,9	5,47	108%
6	Organización	31	5,52	4,63	119%
7	Capac. trabajar bajo Presión	29	4,25	3,11	137%
8	Capacidad/aprendizaje	29	4,94	3,81	130%
9	Buenas relaciones	28	5,05	4,19	121%
10	Proactividad/iniciativa	28	5,16	4,42	117%
11	Capacidad de oír	27	5,21	4,04	129%
12	Motivación personal	25	5,21	3,93	133%
13	Capac. Adm. conflictos/problemas	24	4,32	2,96	146%
14	Creatividad/innovación	24	5,21	3,68	142%
15	Capac./conocim. técnico	24	5,7	4,35	131%

Fuente: elaboración propia

No obstante el coeficiente de variación y el desvío estándar puedan ser considerados altos, la moda muestra que, en relación a las competencias individuales actuales, el primero y el último ítem obtuvieron un 85,19% y 44,44% de los votos, respectivamente (moda). Considerando que fueron ofrecidas 54 alternativas (más una donde era posible insertar otro atributo a elección del entrevistado), y de estas, las personas debían elegir solamente 15 (27,78% del total), se puede afirmar que el resultado encontrado es significativo.

Cuadro N°40: Competencias Individuales necesarias en el futuro – todas las empresas (57 participantes)

Competencias Individuales necesarias en el futuro – Todas las empresas (57 participantes)					
Ranking	Competencia	Moda	Desvío estándar	Media	Coef.variación
1	Planeamiento	40	5,48	6,79	81%
2	Capac. actuar/equipo	38	5,69	6,53	87%

3	Ética/integridad	37	5,67	6,39	89%
4	Compromiso	32	5,93	5,16	115%
5	Claridad/objetividad comunic.	29	4,88	4,05	120%
6	Capac./Conoc.técnico	29	5,33	4,77	112%
7	Creatividad/innovación	27	5,51	4,09	135%
8	Rapidez/toma de decisiones	26	4,62	3,53	131%
9	Pensamiento Estratégico	24	4,96	3,61	137%
10	Organización	24	5,46	4,16	131%
11	Motivación personal	23	4,66	3,25	143%
12	Liderazgo	23	5,1	3,49	146%
13	Proactividad/iniciativa	23	5,2	3,72	140%
14	Capac. de negociación	22	3,3	2,23	148%
15	Visión de largo plazo	22	4,5	2,77	162%

Fuente: elaboración propia

Una vez más, aunque el coeficiente de variación y el desvío estándar continúen altos, la moda muestra que en relación a las competencias individuales futuras el primero y último ítem más votados obtuvieron un 74,1% y 40,7% de adhesión respectivamente (moda). Considerando que la metodología empleada para responder fue la misma, nuevamente, se puede afirmar que el resultado encontrado es importante y debe ser considerado.

También es importante notar que a pesar de tratarse de un área esencialmente técnica, donde la preparación en términos de conocimientos es muy importante, el “conocimiento técnico” figura en 15° y 6° lugar respectivamente entre los atributos más importantes que deben poseer/desarrollar las personas para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos actuales y/o futuros. Esto muestra cuán sensible son las empresas respecto al aspecto comportamental.

Al analizar los resultados de las preguntas 19, 20 y 21, se llegó a los siguientes datos:

El 50% de los gestores afirma destinar entre 26 y 50% de su tiempo a problemas externos, como por ejemplo nuevas tecnologías, nuevos mercados, productos, servicios. De este tiempo invertido en problemas

externos, el 42,85% de ellos dedica entre 26 y 50% de su tiempo en consideraciones sobre los posibles cambios que ocurrirán en el mundo en los próximos cinco o diez años. Y de este tiempo dedicado a problemas externos y futuros, el 42,85% de los entrevistados afirmó dedicar entre 51 y 75% de su tiempo en charlas con colegas, con el objetivo de crear una visión futura compartida y comprobada.

Esto evidencia que solamente en torno al 9% del tiempo total de estos ejecutivos es invertido en problemas externos, futuros y con el objetivo de crear una visión futura compartida y comprobada. Si esto es verdad, la dificultad encontrada para desarrollar nuevas y alineadas competencias comportamentales individuales es una consecuencia.

En relación a los resultados específicos de cada empresa, primeramente se realiza una contextualización histórica, y luego, el análisis de los resultados se dará de acuerdo con la división del instrumento de investigación.

2.1.1 – Descripción de las Empresas

2.1.1.1 – Empresa: Host

Misión: Trascender

Visión: Actuar globalmente entregando servicios que facilitan la vida de las personas.

Valores:

Ética: respetar los principios, las políticas y los procedimientos definidos por la empresa, por la ley y por la sociedad, trabajando con honestidad, profesionalismo y transparencia.

Franqueza: apreciar las relaciones francas, internas o externas. Buscar a través de la franqueza la velocidad y el resultado.

Relaciones Duraderas: mantener, con carácter de duraderas, las relaciones con los colaboradores, clientes, proveedores y medio ambiente, identificando necesidades futuras y actuando para garantizar la satisfacción real en estas relaciones.

Diferenciación: estimular la innovación para promover la diferenciación ofreciendo al mundo de manera pura, el resultado de esta evolución.

Rentabilidad: primar la eficiencia, el crecimiento y la sustentabilidad son abrir mano de la calidad con rentabilidad.

Generación de Riqueza: equilibrar el retorno a los accionistas y la responsabilidad corporativa (clientes, colaboradores y proveedores), social y ambiental.

De un computador prestado en el inicio de decenas de millares de clientes en 26 estados del Brasil y 12 países en el mundo, la empresa busca desarrollar un nuevo concepto de “entrega de servicios” vía Internet donde

coloca a disposición del cliente una serie de servicios de valor agregado de conectividad o e-services con diferenciales de personalización.

Actualmente, millares de empresas contratan de la Host servicios tales como el acceso discado, ADSL, satélite, hospedaje de dominios y sitios, servidores de correo electrónico, administración de la red local, interconexión de unidades y filiales, entre muchos otros.

Qué significa el nombre de la empresa?

En el pasado, la TELEBRAS definió una norma para codificar las localidades dentro del territorio nacional en lo que se refería a telecom. El código de la ciudad donde está localizada la empresa es, justamente, el nombre de la misma.

Filosofía Host:

“Crea que puedes!”; “Buscamos diamantes”, dice el fundador de la empresa. “Es un momento de cambio de la humanidad y nosotros entregaremos a nuestros socios un sueño diferente”.

En el momento en que todo cambia constantemente en el mundo, la forma de hacer negocios, la forma de comunicarse e interactuar, vamos a cambiar la conciencia de la realidad mostrando a todos que es posible construir una empresa global basada en conceptos puros y de bondad.

El capitalismo salvaje está quedando atrás y el mercado, debido a eso, solo tomará cuenta de él. De igual manera, la Host ha buscado persistentemente la evolución profesional de su cuadro de personal y colaboradores. Perfeccionamiento educativo y profesional, entrenamientos, reuniones, convenciones, seminarios, entre otros, son las bases del crecimiento sustentado de la empresa.

Para entender completamente a la Host es necesario entender cómo la empresa ha ayudado a redefinir como ven los individuos, hombres de negocios y técnicos, a la Internet del futuro.

Diez cosas que la Host piensa ser verdad:

1. Podemos competir en este nuevo mundo

La Host es un negocio. Solo que es un negocio diferente!. Basada en un nuevo mundo, con nuevos conceptos y una visión clara de la capacidad humana. Esto hace con que más y más profesionales acepten el desafío de unirse a esta gigantesca fuerza-tarea en busca del éxito global. Creemos que no es más el dinero el que determinará el éxito, a pesar de que es una fuerte variable, pero si un conjunto de decisiones y alianzas que usted debe tomar a lo largo del camino.

2. Podemos ser los héroes de nuestros hijos

En un mundo de acceso más fácil a la información es natural que el héroe de su hijo sea Michael Jordan, Ronaldinho o cualquier otro. Creemos que cualquier uno puede ser el héroe de su hijo, siempre que construya algo que sea digno de reconocimiento. Internet es construida y con la Host cambiaremos las vidas en algunas décadas. Decidimos realizar este sueño y nos comprometemos diariamente con este desafío.

3. Enfóquese en el cliente y el resto lo seguirá

Una empresa de afuera hacia adentro. Desde el principio Host ha creído que el deseo del cliente determinará el camino hacia el futuro. Existirá solamente un mercado, el global, y en él el cliente puede ir de un lado a otro con la velocidad de un clic. En un momento de crecimiento, resistir la perdida de enfoque no es una tarea para todos. Host sabe exactamente

cual es su negocio y se concentra en el mismo ofreciendo más recursos a su cliente sin abusar de “artilugios” en la Web:

- Deseamos que las interfaces de los servicios sean limpias y simples;
- Las paginas deben cargarse instantáneamente;
- El servicio digital puede ser desarrollado con ojos de laico;
- Publicidad en un sitio, solamente se es relevante, y no como distracción.

4. Rápido es siempre mejor que lento

Host cree en las respuestas inmediatas. Se el mercado desea, lo desea ahora! Quién va a discutir con él? Quién va a pasar meses en reuniones para decidir si vale la pena o no hacer lo que el mercado quiere? La lentitud en la Web causa perdidas por el exceso de ofertas. Si un cliente no es atendido ahora tiene decenas de otras propuestas a un clic de distancia. Debido a esto, por más rápido que sea, todavía no es lo suficiente.

5. Es mejor hacer solamente una cosa, pero hacerla muy bien

Host es una empresa de Internet por naturaleza y continuará siéndolo. A media que una empresa crece esta condición es difícil de mantenerse, ya que se presentan varias otras posibilidades. En un mercado global, vale la eficiencia, por eso el enfoque debe ser claro, especializado, pues siempre existirá un especialista en algo a un clic de su cliente.

6. Usted no necesita estar parado para estar logueado

Host cree que en el futuro, todo el concepto de micro-informática que tenemos actualmente con los computadores, laptops y appliances cambiará. No existirán razones por las cuales los clientes deberán estar parados para tener acceso a la información. Debemos caminar en este sentido y visualizar el mundo de esta forma.

7. Siempre existirá más competidores afuera

Creemos que debemos ser dinámicos en la velocidad del pensamiento. Actualmente más de 7 millones de nuevos sitios son publicados diariamente en Internet. Necesitamos cada vez más agilidad para enfrentar a la competencia en nuevos mercados. Lo que nuestra empresa alcanzó este mes no basta para el próximo, pues estamos en crecimiento. Este es el mayor desafío de la Host. Tenemos certeza de que los grandes jugadores del mercado y grandes competidores todavía no nacieron.

8. Usted puede ser serio aun siendo joven

El fundador de la Host enfrentó muchos desafíos por tener 21 años en la época de la fundación de la empresa. Actualmente, todos creemos que el preconceito por la edad puede traer consigo muchas pérdidas. La nueva visión del mundo es más clara para los jóvenes de lo que es para el resto, y ellos deben ser respetados.

9. Óptimo no es suficiente

Siempre entregue más de lo que es esperado de usted. Cuál es el nivel de servicio que debe entregarse para un mercado global? Con certeza infinitamente superior que al del mercado local. Debido a esto, no se contente con simplemente lo que se considera óptimo en su tiempo. En el mundo de la Internet y en el futuro de la misma lo óptimo de hoy no es suficiente para mañana.

10. Distribuya las riquezas en la medida y en la proporción de lo que den a cambio

La relación de sociedad tradicional de finales del siglo XX y principios del siglo XI no es la deseada en el mercado de la Internet. Nuevos conceptos deben ser formados, una cadena de distribución de riqueza debe ser montada, entregándola, es claro, a las partes en la medida de lo que dan a cambio. Host privilegia este pensamiento y monta sus negocios enfocados en este nuevo concepto.

Actuación:

- 1996 – 1998: Santo Ângelo – RS
- 1999 – 2000: Santo Ângelo e Ijuí – RS
- 2001: 17 ciudades del Noroeste de Río Grande do Sul
- 2002: 150 ciudades del interior de Río Grande do Sul y activación de la Central de atención 0300
- 2003: activación del Data Center en Santo Ângelo (RS) e incorporación de 5 operaciones de Internet en Río Grande do Sul
- 2004: inicio de las operaciones en Santa Catarina, activación del Data Center en Itajaí (SC), incorporación de 06 operaciones de Internet en Santa Catarina y otras 06 en Río Grande do Sul. Activación del número de acceso nacional en 4000 ciudades de Brasil.
- 2005: inicio de las operaciones en Paraná y Goiás, incorporación de 03 operaciones de Internet en Santa Catarina y 01 en Goiás, activación de la Central Nacional de Atención 0800, atención a

clientes de Maranhao, Amazonas, Sao Paulo, Tocantins, Rondonia, Ceará y Río de Janeiro.

- 2006: inicio de las operaciones en Mato Grosso do Sul, Sao Paulo, cierre del Data Center en Itajaí (SC) y Santo Ângelo (RS) con activación del Data Center en Porto Alegre (RS), modernización y ampliación de las instalaciones operativas en Santo Ângelo (RS), incorporación de 02 operaciones de Internet en Mato Grosso do Sul y en Sao Paulo, lanzamiento del Host Discador con cobertura nacional.
- 2007: incorporación de 02 operaciones en Paraná, 02 en Santa Catarina, 01 en Río Grande do Sul, una en el Distrito Federal y adquisición del área para la construcción del Host TEC en Río Grande do Sul, un área de 15.500m².
- 2008: inicio de las operaciones en Minas Gerais, incorporación de 02 operaciones en Minas Gerais, 03 en Sao Paulo e inicio de la implementación de la Gestión por Competencias, proyecto llamado "Usted Host – Trazando su futuro". Adquisición de lotes complementarios – Ampliación del área del "HostTEC" a 18.500m².

2.1.1.1.1 – Resultados Obtenidos

De las empresas que participaron del estudio, es la que más emplea actualmente. No obstante, no es la que más contribuyó con el número de entrevistados de la investigación, dado que su cuadro funcional aumentó

significativamente en los últimos doce meses, manteniendo altos estándares de desempeño, a un ritmo de crecimiento de más del 100% al año. De acuerdo con el planeamiento estratégico, la empresa pretende hasta el 2012 crecer más del 500%.

Del total de su cuadro funcional, 20 personas están en la empresa hace más de 12 meses y, por lo tanto, participan de la investigación. De estos, el 5% representan al nivel estratégico, el 15% al táctico y el 80% al operativo. El turnover promedio de la empresa es del 1,98%.

Con relación a la franja etárea de los participantes, el 75% posee entre 21 y 30 años, perteneciendo a la Generación Y. El 95% de los entrevistados posee carrera de grado o postgrado completos o en curso, en tanto que el 35% de estos pertenecen a las áreas de Administración de Empresas, seguidas por Ciencias de la Computación y Sistemas de Información, ambos con el 15%.

Posee tres niveles jerárquicos claros: dirección (estratégico), gerencia (táctico) y demás colaboradores (operativo). Todos los gerentes poseen una percepción alineada con la dirección tratándose de la actividad principal de la empresa, siendo esta (de la dirección) un poco más específica al describirla: buenos productos para pequeñas y medianas empresas.

Conectividad, correo electrónico, seguridad para correo electrónico y hospedaje en sitios, hospedaje de comercio electrónico, registro de marcas, transmisión de audio y video. De acuerdo con la dirección, la empresa se encuentra posicionada donde los grandes no actúan y los pequeños no poseen la tecnología suficiente para prestar un servicio adecuado.

Sus competidores poseen una actuación nacional e internacional y están apoyados en grandes grupos económicos, y terminan siendo competidores y proveedores al mismo tiempo (ex Brasil Telecom). En este

punto (competidores), dirección y gerentes divergen respecto a la percepción que se tiene de los mismos.

La Misión, la Visión y los Valores están ampliamente difundidos en la empresa a través de banners, workshops, reuniones, y en todo momento donde sea posible divulgarlos. Como se encuentran en una fase de trazado de competencias (implementación de la gestión por competencias), las alinearon principalmente con los valores en su definición. En palabras de una colaboradora: “Si hay algo (...) que está afectando al equipo (...), a la empresa (...), mi desempeño, voy y hablo con la persona que me guío por los valores de Host”. Esto “nos autoriza y muestra que no es nada personal”.

Existe también el “Colaborador Ideal”, evento mensual donde la empresa prácticamente para alrededor de noventa minutos (los servicios esenciales continúan funcionando) y todos los colaboradores votan a un colega (de su sector o no, con excepción de los gerentes) que actuó positivamente durante aquel mes, de acuerdo con los valores de la empresa. Se comenta la actitud del colega y el respectivo valor de la empresa. Al final de cada año el ranking anual es divulgado y los más votados (esto es, los más alineados con los valores de la empresa) reciben diversos premios, incluyendo viajes con acompañante. Es un momento especial, pues se resalta lo que es positivo, ratificando y fortaleciendo en las personas lo que la empresa espera de ellas.

Esto muestra que la Misión, la Visión y los Valores de la empresa se encuentran bastante difundidos y también son utilizados inclusive para la solución de problemas diarios.

En lo que se refiere a la Intención Estratégica, no conocen el modelo, pero existe un lineamiento en torno a la disciplina “Intimidad con el cliente”

con pequeñas variaciones, aunque no de manera conciente. Lo que es unánime entre ellos es que la empresa ofrece “conveniencia a los clientes”.

Los ítems “conveniencia” (asociado a una “mejor atención/conocimiento del cliente), “mejor tecnología” y “ética/credibilidad” también son asociados por los gerentes a las competencias esenciales de la Host (core competence) – pregunta 8 -, siendo que cada uno de ellos piensa en el core competence de la Host de manera diferente (faltando todavía alineación en relación con este asunto).

La dirección no piensa que la empresa posee, de hecho, una “core competence” desarrollada, tratándose de un camino todavía por recorrer. Ya en el nivel operativo apunta hacia “la mejor atención/conocimiento del cliente” como core competence actual de la Host (43,8% de ellos).

En relación a lo que la empresa espera actualmente de sus funcionarios (pregunta 7), la dirección posiciona “más ingresos a largo plazo”, “más calidad” y “cumplimiento de los objetivos” como ítems prioritarios, en este orden. Los gerentes perciben el “cumplimiento de los objetivos”, “más ingresos a largo plazo” y la “creación de nuevos productos” como los más esperados por la dirección (en este orden). El nivel operativo, a su vez, percibe como lo más esperado por la dirección a “más ingresos a largo plazo”, “cumplimiento de los objetivos” y “más calidad”, lo que demuestra que este nivel se encuentra más alineado con la dirección que el nivel gerencial en este criterio.

En relación a las competencias organizacionales actuales (también pregunta 8), el nivel estratégico apunta como la más fuerte a la “rapidez en las respuestas”, seguido por “mejor producto/calidad”. El nivel táctico percibe como competencia organizacional más fuerte la “mejor atención/conocimiento del cliente” (todos los gerentes piensan de esta forma), seguido por el “mejor producto/calidad”. El nivel operativo, en

cambio, posee una visión considerablemente desalineada con lo que piensa la dirección y los gerentes, presentando en sus respuestas un promedio de coeficiente de variación del 237%, señalando (aunque con frecuencia menor) la “ética/credibilidad” como la mayor competencia de la empresa actualmente, seguido por la “mejor tecnología”, “mejor atención/conocimiento del cliente” y “mayor rapidez en las respuestas” (20% de las respuestas).

Para el futuro (pregunta 10), la dirección juzga que la competencia esencial más importante a ser desarrollada es la de “mayor rapidez en las respuestas”. En este ítem, además de que cada uno de los tres gerentes piensa de manera diferente, ninguno hace referencia a la “mayor rapidez en las respuestas”, justamente lo más importante para la dirección (“mejor producto/calidad”, “mejor atención/conocimiento del cliente” y “mejor tecnología”). En el nivel operativo sucede la misma situación, donde ninguno de los entrevistados señala a la “mayor rapidez en las respuestas” como algo que podrá diferenciar a la empresa de los competidores en los próximos años.

En lo que se refiere a las competencias organizacionales futuras (pregunta 10), la dirección apuesta al “mejor producto/calidad”, seguido de la “mejor atención/conocimiento del cliente”. Aunque no logró unanimidad, dos de tres gerentes concordaron con la dirección en este último ítem, señalando también a la “mejor tecnología” con igualdad de criterio. Solamente un gerente comentó que el “mejor producto/conocimiento del cliente” deberá ser una de las competencias organizacionales de la empresa. En el nivel operativo la distorsión se mantiene. El 40% de los colaboradores juzga a la “mejor tecnología” como la competencia organizacional más importante a ser desarrollada por la empresa en los próximos años, y solamente el 25 y el 18,75% respectivamente, consideran que “mejor atención/conocimiento del cliente” y “mejor producto” deberían ser competencias a desarrollar en el futuro.

Con relación a las competencias individuales, actuales y futuras, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Cuadro N°41: Empresa Host – Nivel Estratégico – Competencias Necesarias en la actualidad

Host – Nivel Estratégico – Necesarias actualmente				
Ranking	Competencias Individuales	Moda	Desvío estándar	Media
1	Disciplina	1	0	15
2	Orientación a los resultados	1	0	14
3	Proactividad/iniciativa	1	0	13
4	Claridad/objetividad comunic.	1	0	12
5	Sentido/urgencia	1	0	11
6	Capacidad emprendedora	1	0	10
7	Buen humor	1	0	9
8	Visión de largo plazo	1	0	8
9	Tolerancia a la frustración/estrés	1	0	7
10	Capac./trabajar bajo presión	1	0	6
11	Compromiso	1	0	5
12	Capac. actuar/equipo	1	0	4
13	Flexibilidad	1	0	3
14	Capac. de negociación	1	0	2
15	Buen poder/persuasión	1	0	1

Fuente: elaboración propia

Como en este nivel jerárquico solamente existe una persona, la moda se mantuvo constante (1) y no existió un desvío estándar, variando solamente el grado de importancia atribuido a cada competencia necesaria para la empresa en la actualidad.

El nivel táctico está compuesto por tres profesionales y las competencias necesarias para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos actuales, según ellos, son:

Cuadro N°42: Empresa Host – Nivel Táctico – Competencias necesarias en la actualidad

Host – Nivel Táctico (03 participantes) – Necesarias actualmente					
Ranking	Competencias Individuales	Moda	Desvío estándar	Media	Coef. variación

1	Compromiso	3	1	14	7%
2	Claridad/objetividad comunic.	3	1,73	8	22%
3	Persistencia	3	6,08	10	61%
4	Planeamiento	2	1,53	1,67	92%
5	Rapidez/toma de decisiones	2	2,65	3	88%
6	Capac./trabajar bajo presión	2	3,61	4	90%
7	Disciplina	2	4,04	3,67	110%
8	Saber dar/recibir feedback	2	5,03	5,33	94%
9	Visión sistémica	2	5,51	5,67	97%
10	Sentido/urgencia	2	5,57	6	93%
11	Ética/integridad	2	6,11	5,33	115%
12	Capac. adm. conflictos/problemas	2	6,24	7	89%
13	Capacidad/aprendizaje	2	6,66	4,33	154%
14	Proactividad/iniciativa	2	7,51	7,33	102%
15	Capac. actuar/equipo	2	7,51	7,67	98%

Fuente: elaboración propia

Del nivel operativo respondieron al cuestionario un total de 16 colaboradores. Según estos, las competencias necesarias para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos actuales son:

Cuadro N°43: Empresa Host – Nivel operativo – Competencias Necesarias actualmente

Host – Nivel Operacional (16 participantes) – Necesarias actualmente					
Ranking	Competencias Individuales	Moda	Desvío estándar	Media	Coef. variación
1	Capac. actuar/equipo	12	5,24	6,44	81%
2	Claridad/objetividad comunic.	12	5,37	7,25	74%
3	Planeamiento	12	5,7	7,56	75%
4	Ética/integridad	12	6,25	9	69%
5	Capac./trabajar bajo presión	10	5,11	3,94	130%
6	Organización	10	5,28	4,69	113%
7	Compromiso	9	5,11	4,63	110%
8	Capacidad de oír	9	5,25	4,75	111%

9	Proactividad/iniciativa	8	4,14	3,75	110%
10	Creatividad/innovación	8	5,11	4	128%
11	Capacidad/aprendizaje	8	5,3	3,88	137%
12	Capac. adm. conflictos/problemas	8	5,37	4,81	112%
13	Conoc./organización	7	3,49	2,06	169%
14	Humildad	7	3,76	2,44	154%
15	Buenas relaciones Interpersonales	7	5	3,94	127%

Fuente: elaboración propia

A continuación se presenta el resumen general de la empresa Host, incluyendo todos los niveles jerárquicos. Según ellos las competencias individuales necesarias actualmente para la empresa, en orden descendente de importancia, continuando con el mismo patrón, son:

Cuadro N°44: Empresa Host – Todos los niveles – Competencias necesarias actualmente

Host - Todos os Niveles (20 participantes) – Necesarias actualmente					
Ranking	Competencias Individuales	Moda	Desvío estándar	Media	Coef. variación
1	Claridad/objetividad comunic.	16	4,92	7,6	65%
2	Capac. actuar/equipo	15	5,31	6,5	82%
3	Planeamiento	14	5,72	6,3	91%
4	Ética/integridad	14	6,33	8	79%
5	Capac./trabajar bajo presión	13	4,71	4,05	116%
6	Compromiso	13	5,7	6,05	94%
7	Proactividad/iniciativa	11	4,99	4,75	105%
8	Organización	11	5,03	3,8	132%
9	Capacidad/aprendizaje	11	5,36	4,25	126%

10	Capacidad de oír	10	4,98	4,05	123%
11	Capac. adm. conflictos/problemas	10	5,37	4,9	110%
12	Creatividad/innovación	9	5,07	3,75	135%
13	Saber dar/recibir feedback	9	5,12	4,2	122%
14	Humildad	8	3,46	2,05	105%
15	Disciplina	8	5,02	3,2	132%

Fuente: elaboración propia

Las competencias individuales necesarias para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos de aquí a 5 – 10 años, de acuerdo con su director, serán:

Cuadro N°45: Empresa Host – Nivel Estratégico – Competencias necesarias en el futuro

Host – Nivel Estratégico – Necesarias en el futuro				
Ranking	Competencias Individuales	Moda	Desvío estándar	Media
1	Disciplina	1	0	15
2	Orientación hacia los resultados	1	0	14
3	Capac. actuar/equipo	1	0	13
4	Delegación asertiva	1	0	12
5	Liderazgo	1	0	11
6	Claridad/objetividad comunic.	1	0	10
7	Proactividad/iniciativa	1	0	9
8	Capac./trabajar bajo presión	1	0	8
9	Compromiso	1	0	7
10	Pensamiento crítico	1	0	6
11	Visión de largo plazo	5	0	5

12	Sentido/urgencia	1	0	4
13	Organización	1	0	3
14	Visión sistémica	1	0	2
15	Ética/integridad	1	0	1

Fuente: elaboración propia

Para el nivel táctico las más importantes en el futuro serán:

Cuadro N°46: Empresa Host – Nivel Táctico – Competencias necesarias en el futuro

Host – Nivel Táctico (03 participantes) – Necesarias en el futuro					
Ranking	Compet.Indiv.	Moda	Desvío estándar	Media	Coef. variación
1	Planeamiento	3	3,46	9	38%
2	Proactividad/iniciativa	3	5,51	8,67	64%
3	Visión de largo plazo	2	1	1	100%
4	Rapidez/toma de decisiones	2	2,31	2,67	87%
5	Facilidad en el estab. de metas	2	3,61	3	120%
6	Capac. de negociación	2	4,04	4,33	93%
7	Disciplina	2	4,51	4,33	104%
8	Capac. actuar/equipo	2	4,93	5,67	87%
9	Orientación a los resultados	2	5,03	5,33	94%
10	Claridad/objetividad comunic.	2	5,51	6,33	87%
11	Saber dar/recibir feed-back	2	5,51	5,33	103%
12	Sentido/urgencia	2	5,51	5,67	97%
13	Ética/integridad	2	5,69	4,67	122%
14	Visión sistémica	2	7,02	7,33	96%
15	Persistencia	2	7,81	9	87%

Fuente: elaboración propia

Para los demás colaboradores, en su opinión, será necesario desarrollar las siguientes competencias, en orden descendente de importancia:

Cuadro N°47: Empresa Host – Nivel Operativo – Competencias Necesarias en el futuro

Host – Nivel Operativo (16 participantes) – Necesarias en el futuro					
Ranking	Compet.Indiv.	Moda	Desvío estándar	Media	Coef. variación
1	Ética/integridad	14	5,24	8,88	59%
2	Planeamiento	12	4,87	6,63	73%
3	Capac. de negociación	11	3,76	3,88	97%
4	Capac./conoc. técnico	11	5,1	5,88	87%
5	Rapidez/toma de decisiones	10	4,83	5,5	88%
6	Claridad/objetividad comunic.	10	5,06	5,38	94%
7	Capac. actuar/equipo	10	6,04	5,56	109%
8	Proactividad/iniciativa	8	5,39	4,75	113%
9	Liderazgo	8	5,59	5,06	110%
10	Compromiso	8	6,01	4,13	146%
11	Capacidad/aprendizaje	7	4,83	3,56	136%
12	Buenas relaciones	7	4,95	4	124%
13	Creatividad/innovación	7	5,49	3,69	149%
14	Visión de largo plazo	7	5,62	3,94	143%
15	Saber dar/recibir feed-back	7	6,09	4,88	125%

Fuente: elaboración propia

Más abajo se presenta un resumen general de las respuestas de la empresa Host, incluyendo todos los niveles jerárquicos. Según ellos las competencias individuales necesarias en el futuro para la empresa, en orden de importancia y siguiendo el mismo patrón, serán:

Cuadro N°48: Empresa Host – Todos los niveles – Competencias necesarias en el futuro

Host - Todos los Niveles (20 participantes) – Necesarias en el futuro					
Ranking	Compet. Indiv.	Moda	Desvío estándar	Media	Coef. variación
1	Ética/integridad	17	5,48	7,85	70%
2	Planeamiento	15	4,82	6,65	72%
3	Capac. de negociación	13	3,7	3,75	99%
4	Claridad/objetividad comunic.	13	4,95	5,75	86%
5	Capac. actuar/equipo	13	5,84	5,95	98%
6	Rapidez/toma de decisiones	12	4,62	4,8	96%
7	Proactividad/iniciativa	12	5,37	5,55	97%
8	Capac./conoc. técnico	11	5,13	4,7	109%
9	Compromiso	11	5,13	4,7	109%
10	Visión de largo plazo	10	5,12	3,55	144%
11	Liderazgo	10	5,63	5,2	108%
12	Saber dar/recibir feed-back	9	5,8	4,7	123%
13	Capacidad/aprendizaje	8	4,51	2,9	156%
14	Facilidad en el estab. de metas	8	4,75	2,65	179%
15	Creatividad/innovación	8	5,43	3,55	153%

Fuente: elaboración propia

Otro tipo de análisis puede ser útil para visualizar mejor el lineamiento entre los niveles jerárquicos de la empresa Host. El análisis se basó en la moda y los resultados fueron los siguientes:

Cuadro N°49: Alineación (mediante la moda) entre los Noveles Jerárquicos – empresa Host – necesarias actualmente

Host – Necesarias actualmente			
Estratégico Vs. Táctico	Estratégico Vs. Operacional	Táctico Vs. Operativo	E Vs. T Vs. O
47%	33%	60%	33%
Claridad/objetividad comunic.	Claridad/objetividad comunic.	Capacidad/aprendizaje	Claridad/objetividad comunic.
Compromiso	Compromiso	Claridad/objetividad comunic.	Compromiso
Disciplina	Capac. actuar/equipo	Compromiso	Capac. actuar/equipo
Capac. actuar/equipo	Capac./trabajar bajo presión	Capac. adm. conflictos/problemas	Capac./trabajar bajo presión
Capac./trabajar bajo presión	Proactividad/iniciativa	Capac. actuar/equipo	Proactividad/iniciativa
Proactividad/iniciativa		Ética/integridad	
Sentido/urgencia		Planeamiento	
		Capac./trabajar bajo presión	
		Proactividad/iniciativa	

Fuente: elaboración propia

En relación a lo que es necesario actualmente desde el punto de vista de la empresa Host, desde nivel estratégico hasta el táctico, siete competencias se repitieron, esto es, el 47% de ellas. Desde el nivel estratégico hasta el operativo, el 33% de las competencias son las mismas. Desde el nivel táctico hacia el operativo, el 60% de las competencias coincidieron. Cruzando los tres niveles, la alineación fue del 33%.

Cuadro N°50: Alineación (mediante la moda) entre los niveles jerárquicos – empresa Host – necesarias actualmente

Host – Necesarias en el futuro			
Estratégico Vs. Táctico	Estratégico Vs. Operativo	Táctico Vs. Operativo	E Vs. T Vs. O
60%	47%	60%	33%
Claridad/objetividad comunic.	Clareza/objetividad comunic.	Clareza/objetividad comunic.	Clareza/objetividad comunic.
Disciplina	Compromiso	Capac. actuar/equipo	Capac. actuar/equipo
Capac. actuar/equipo	Capac. actuar/equipo	Ética/integridad	Ética/integridad
Ética/integridad	Ética/integridad	Saber dar/recibir feed-back	Proactividad/iniciativa
Orientación a los resultados	Liderazgo	Capac. de negociación	Visión de largo plazo
Proactividad/iniciativa	Proactividad/iniciativa	Planeamiento	
Sentido/urgencia	Visión de largo plazo	Proactividad/iniciativa	
Visión de largo plazo		Rapidez/toma de decisiones	
Visión sistémica		Visión de largo plazo	

Fuente: elaboración propia

Sobre las competencias que serán necesarias en el futuro para la empresa Host, desde el nivel estratégico hacia el táctico, el 60% de estas se repitieron. Desde el nivel estratégico hacia el operativo, el 47% de las competencias son las mismas. Desde el nivel táctico hacia el operativo, el 60% de las competencias coincidieron. Cruzando los tres niveles, la alineación fue del 33%.

El 56% de los entrevistados afirmaron toman en cuenta la Misión, la Visión y los valores de la empresa en todas sus acciones, y el otro 44% confesaron que no siempre toman en cuenta estos factores. No obstante, un dato positivo es que el 100% de los entrevistados que respondieron esta pregunta, recuerdan la Misión, la Visión y los Valores de la empresa.

2.1.1.2 – Empresa: Hard

La empresa Hard Informática Ltda. actúa en el mercado de Tecnología de Información (TI) desde hace 18 años, buscando a través de la innovación y mejora continua de la calidad de sus servicios, satisfacer con excelencia a sus clientes, colaboradores y socios de negocios.

Inició sus actividades a mediados de 1990 con un CPD (Centro de Procesamiento de Datos), a partir de la necesidad de desarrollar un sistema que integrase a todos los sectores de un grupo de concesionarios Massey Ferguson desde 1964 y se transformó en una nueva inversión a través de la visión de los directores del grupo. Durante 14 años la Hard formó parte de este grupo desarrollando soluciones en Tecnología de la Información y actuando como brazo tecnológico del mismo. A partir de 2006 salieron de las dependencias físicas del grupo Massey Ferguson en busca de su propia identidad, pero con una clientela conquistada dentro de la propia red.

Desarrollando estas actividades, la empresa terminó absorbiendo y creando un know-how y una buena visión mercadológica de los controles de este ramo de actividad. Debido a esto, actualmente su principal enfoque son las empresas minoristas y mayoristas de piezas y partes en general, principalmente agrícolas y automotrices.

Atiende actualmente clientes de los más variados portes y ramos de actividad en todo el territorio nacional, más fuertemente en los estados de Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Río Grande do Sul, Santa Catarina y el Distrito Federal. Cree que su diferencial se encuentra en la atención al cliente y en las soluciones simples, sin burocracia, así como en la calidad de sus productos que son desarrollados a través de herramientas case por profesionales calificados y entrenados.

Productos:

Gestión empresarial (ERP): con el objetivo de gerenciamiento y control administrativo de empresas y grupos empresariales minoristas y mayoristas que buscan seguridad en la venta, centralización de procesos de control de stock, costes, precios y filiales, además de la consolidación contable y otros. Engloba todos los departamentos, siendo una solución completa con módulos de Stock y Facturación, Contabilidad General por Centro de Coste, Cuentas a Cobrar y a Pagar (Tesorería), Impuestos (Sintegra), Control Patrimonial, recursos Humanos, además de CRM, Integración con Bancos y proveedores y otros.

Visión:

Ser preferencia en la provisión de sistemas para la Gestión Empresarial.

Esta Visión fue pensada a partir de la implementación del PGQP (Programa Gaucho de Calidad y productividad).

Misión:

Garantizar que los clientes tengan la mejor solución en la gestión de los negocios, permitiendo el mejoramiento de los recursos y el control sobre sus actividades.

Valores:

- Ética y moral honrando los compromisos entre las partes interesadas
- Sigilo absoluto en la información confiada a nosotros por parte de nuestros clientes.
- Ganancia y satisfacción de todas las partes interesadas como medida de desempeño.
- Proactividad y disposición en la búsqueda de soluciones.
- Calidad por encima de todo.
- Responsabilidad social.
- Unión: actuar siguiendo el principio de que el grupo es más fuerte que el individuo solo.

Negocio:

Desarrollo de software para concesionarias de equipamientos agrícolas y vehículos, empresas comerciales minoristas y mayoristas.

2.1.1.2.1 – Resultados Obtenidos

De los entrevistados con más de 12 meses de antigüedad en la empresa (total de 7 personas), el 57,1% pertenecen al sector de soporte y el 28,6% al TI (sector de tecnología de información). El 42,9% actúa en el nivel estratégico, el 14,3% en el táctico y el 42,9% en el operativo. De los siete entrevistados, el 42,9% posee entre 31 y 40 años, el 28,6% entre 21 y 30 y el restante 28,6% entre 41 y 50 años. La rotación de la empresa en el último año fue del 4,31%.

El 85,7% de los entrevistados poseen una postgraduación o enseñanza superior completo o en curso, siendo la carrera predominante la de Administración de Empresas (42,9%).

En lo que respecta a lo que la empresa espera de sus colaboradores (pregunta 7), los niveles estratégico y táctico respondieron “cumplimiento de los objetivos” como ítem principal. El nivel operativo, por otro lado, percibe como prioridad de la empresa ofrecer “más calidad” a los clientes (“cumplimiento de los objetivos” no fue citado por ningún colaborador de este nivel jerárquico), demostrando una falta de alineación.

Sus tres socios y el nivel táctico divergen cuando el asunto es la competencia esencial actual de la empresa (pregunta 8) – cada uno presenta una percepción diferente - y demuestran que este tema aun no fue tratado y debido a esto no está claro para los mismos. El nivel operativo, por su parte, siente las consecuencias de esto al no tener claro también este ítem.

Las opiniones sobre las competencias organizacionales actuales de la Hard (pregunta 8) también reflejan la falta de entendimiento, dado que el nivel táctico diverge con el estratégico en el momento de señalar cual es la

más fuerte. El nivel operativo, una vez más, se halla dividido en sus opiniones, dado que no presenta una homogeneidad en sus respuestas.

Para el futuro, nuevamente los socios divergen en relación a las competencias esenciales que es importante que desarrolle la empresa para que se diferencie de sus competidores (pregunta 10). Para que esto no suceda en los demás niveles es importante que esto sea debatido y definido por la dirección y luego transmitida claramente a ellos la decisión tomada.

En relación a las competencias organizacionales que la Hard deberá desarrollar en el futuro (pregunta 10), los tres niveles demuestran una alineación, percibiendo que la más importante es la “mejor atención”.

Con relación a las competencias individuales, actuales y futuras, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Cuadro N°51: Empresa Hard – Nivel Estratégico – Competencias necesarias en la actualidad

Hard – Nivel Estratégico (03 participantes) – Necesarias actualmente					
Ranking	Compet.Indiv.	Moda	Desvío estándar	Media	Coef. variación
1	Auto-control emocional	3	1,53	4,33	35%
2	Proactividad/iniciativa	3	3,21	11,67	28%
3	Compromiso	3	4,62	12,33	37%
4	Claridad/objetividad comunic.	2	2,65	3	88%
5	Creatividad/innovación	1	0,58	0,33	176%
6	Conocer/entender negocio/ cliente	1	0,58	0,33	176%
7	Capac./trabajar bajo presión	2	4,58	5	92%
8	Flexibilidad	1	1,15	0,67	172%
9	Organización	1	1,15	0,67	172%
10	Saber dar/recibir feedback	1	1,15	0,67	172%
11	Conoc./organización	1	1,15	0,67	172%
12	Capac. actuar/equipo	2	5,69	6,33	90%
13	Imparcialidad	1	1,73	1	173%
14	Disciplina	2	5,51	5,33	103%
15	Capacidad/aprendizaje	2	6	6	100%

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°52: Empresa Hard – Nivel Táctico – Competencias necesarias en la actualidad

Hard – Nivel Táctico – Necesarias actualmente				
Ranking	Compet.Indiv.	Moda	Desvío estándar	Media
1	Planeamiento	1	0	15
2	Ética/integridad	1	0	14
3	Creatividad/innovación	1	0	13
4	Pensamiento estratégico	1	0	12
5	Capac./conoc. Técnico	1	0	11
6	Orient. Al cliente	1	0	10
7	Claridad/objetividad comunic.	1	0	9
8	Compromiso	1	0	8
9	Buenas relaciones	1	0	7
10	Motivación personal	1	0	6
11	Capacidad/aprendizaje	1	0	5
12	Flexibilidad	1	0	4
13	Capac./trabajar bajo presión	1	0	3
14	Tolerancia a la frustración/estrés	1	0	2
15	Capacidad de oír	1	0	1

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°53: Empresa Hard – Nivel Operativo – Competencias necesarias en la actualidad

Hard – Nivel Operativo (03 participantes) – Necesarias actualmente					
Ranking	Compet.Indiv.	Moda	Desvío estándar	Media	Coef. variación
1	Organización	3	4,04	8,33	48%
2	Claridad/objetividad comunic.	3	5,51	9,33	59%
3	Compromiso	3	6,81	7,33	93%
4	Orientación a los resultados	2	3,21	2,33	138%
5	Proactividad/iniciativa	2	3,61	3	120%
6	Capac. actuar/equipo	2	4,73	5,33	89%
7	Rapidez/toma de decisiones	2	6,08	7	87%
8	Liderazgo	1	0,58	1,33	44%
9	Creatividad/innovación	1	1,73	1	173%
10	Capacidad/aprendizaje	1	2,31	1,33	174%
11	Ética/integridad	2	7,57	8,67	87%
12	Buenas relaciones	2	7,09	7,67	92%
13	Capacidad de oír	2	8,14	9,33	87%
14	Capac./trabajar bajo presión	1	2,89	1,67	173%
15	Orientación al cliente	1	2,89	1,67	173%

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°54: Empresa Hard – Todos los Niveles – Competencias necesarias en la actualidad

Hard - Todos los Niveles (07 participantes) – Necesarias actualmente					
Ranking	Compet.Indiv.	Moda	Desvío estándar	Media	Coef. variación
1	Compromiso	7	5,41	9,57	57%
2	Claridad/objetividad comunic.	6	4,86	6,57	74%
3	Proactividad/iniciativa	5	5,85	6,29	93%
4	Ética/integridad	5	6,41	9,14	70%
5	Capacidad de oír	5	6,68	5,71	117%
6	Buenas relaciones	4	5,47	5,29	103%
7	Organización	4	5,11	4,86	105%
8	Capacidad/aprendizaje	4	4,41	3,86	114%
9	Capac./trabajar bajo presión	4	3,55	3,29	108%
10	Auto-control emocional	4	2,97	2,86	104%
11	Capac. actuar/equipo	4	4,83	5	97%
12	Capac./conoc. técnico	4	5,22	4,57	114%
13	Flexibilidad	3	4,08	2,43	168%
14	Creatividad/innovación	3	4,79	2,43	197%
15	Orientación al cliente	3	5,51	4	138%

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°55: Empresa Hard – Nivel Estratégico – Competencias necesarias en el futuro

Hard – Nivel Estratégico (03 participantes) – Necesarias en el futuro					
Ranking	Compet.Indiv.	Moda	Desvío estándar	Media	Coef. variación
1	Proactividad/iniciativa	3	5,13	9,67	53%
2	Claridad/objetividad comunic.	2	1,53	1,33	115%
3	Buen poder/persuasión	2	3,51	3,33	105%
4	Conocer/entender negocio/ cliente	2	4,58	5	92%
5	Exigencia/cultura de la calidad	2	5,86	6,67	88%
6	Ética/integridad	2	6,43	7,33	88%
7	Capac./conoc. técnico	2	6,56	6	109%
8	Capac./trabajar bajo presión	2	6,66	7,67	87%
9	Pensamiento estratégico	2	7,21	6	120%
10	Orientación a los resultados	2	7,64	8,33	92%
11	Compromiso	2	8,14	5,67	144%
12	Fidelidad a la organización	1	0,58	0,33	176%
13	Autoconfianza	1	0,58	0,33	176%
14	Capacidad/aprendizaje	1	1,15	0,67	172%
15	Rapidez/toma de decisiones	1	1,15	0,67	172%

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°56: Empresa Hard – Nivel Táctico – Competencias necesarias para el futuro

Hard – Nivel Táctico – Necesarias en el futuro				
Ranking	Compet.Indiv.	Moda	Desvío estándar	Media
1	Ética/integridad	1	0	15
2	Capac. actuar/equipo	1	0	14
3	Facilidad en el estab. de metas	1	0	13
4	Claridad/objetividad comunic.	1	0	12
5	Capacidad de oír	1	0	11
6	Organización	1	0	10
7	Planeamiento	1	0	9
8	Compromiso	1	0	8
9	Orientación al cliente	1	0	7
10	Pensamiento estratégico	1	0	6
11	Disciplina	1	0	5
12	Auto-control emocional	1	0	4
13	Capac./trabajar bajo presión	1	0	3
14	Humildad	1	0	2
15	Conoc./organización	1	0	1

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°57: Empresa Hard – Nivel Operativo – Competencias necesarias en el futuro

Hard – Nivel Operativo (03 participantes) – Necesarias en el futuro					
Ranking	Compet.Indiv.	Moda	Desvío estándar	Media	Coef. variación
1	Capacidad/aprendizaje	3	2,08	5,33	39%
2	Ética/integridad	3	3,06	11,33	27%
3	Claridad/objetividad comunic.	3	4,16	8,67	48%
4	Planeamiento	3	4,62	8,33	55%
5	Conocer/entender negocio/cliente	3	7,37	6,67	110%
6	Capac. adm. conflictos/problemas	2	2,52	2,33	108%
7	Rapidez/toma de decisiones	2	2,89	3,33	87%
8	Capac. actuar/equipo	2	4,58	5	92%
9	Pensamiento crítico	2	5,13	5,67	90%
10	Capacidad de oír	2	5,2	6	87%
11	Organización	2	6,08	7	87%
12	Proactividad/iniciativa	2	7,23	8,33	87%
13	Capac./conoc. técnico	2	7,51	7,67	98%
14	Compromiso	2	7,77	6,33	123%
15	Facilidad p/ establecer sociedades	1	0,58	0,33	176%
16	Orientación a los resultados	1	0,58	0,33	176%

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°58: Empresa Hard – Todos los Niveles – Competencias necesarias en el futuro

Hard - Todos los Niveles (07 participantes) – Necesarias en el futuro					
Ranking	Compet.Indiv.	Moda	Desvío estándar	Media	Coef. variación
1	Ética/integridad	6	5,05	10,14	50%
2	Claridad/objetividad comunic.	6	5,2	6	87%
3	Conocer/entender negocio/cliente	5	5,54	5	111%
4	Compromiso	5	6,55	6,29	104%
5	Proactividad/iniciativa	5	6,18	7,71	80%
6	Capacidad/aprendizaje	4	2,94	2,57	114%
7	Capac./trabajar bajo presión	4	5,21	4,14	126%
8	Planeamiento	4	5,27	4,86	108%
9	Organización	4	5,38	5,71	94%
10	Capac./conoc. técnico	4	6,36	5,86	109%
11	Rapidez/toma de decisiones	3	2,36	1,71	138%
12	Capac. adm. conflictos/problemas	3	2,89	2	145%
13	Capacidad de oír	3	5,21	4,14	126%
14	Pensamiento estratégico	3	5,26	3,43	153%
15	Capac. actuar/equipo	3	5,67	4,14	137%

Fuente: elaboración propia

Alineación mediante la moda:

Cuadro N°59: Alineación (mediante la moda) entre los niveles jerárquicos – Empresa Hard – necesarias actualmente

Hard – Necesarias actualmente			
Estratégico Vs. Táctico	Estratégico Vs. Operativo	Táctico Vs. Operativo	E Vs. T Vs. O
40%	53%	60%	33%
Capacidad/aprendizaje	Capacidad/aprendizaje	Buenas relaciones	Capacidad/aprendizagem
Claridad/objetividad comunic.	Claridad / objetividad comunic.	Capacidad/aprendizaje	Claridad/objetividad comunic.
Compromiso	Compromiso	Claridad/objetividad comunic.	Compromiso
Creatividad/innovación	Creatividad/innovación	Compromiso	Creatividad /innovación
Flexibilidad	Capac. actuar/equipo	Creatividad/innovación	Capac./trabajar bajo presión
Capac./trabajar bajo presión	Organización	Ética/integridad	

	Capac./trabajar bajo presión	Orient. Al cliente	
	Proactividad/iniciativa	Capacidad de oír	
		Capac./trabajar bajo presión	

Fuente: elaboración propia

En relación a lo que es necesario actualmente desde el punto de vista de la empresa Hard, del nivel estratégico hacia el táctico se repitieron seis competencias, esto es, el 40% de ellas. Desde el nivel estratégico hacia el operativo el 53% de las competencias son las mismas. Desde el nivel táctico hacia el operativo el 60% de las competencias coincidieron. Cruzando los tres niveles, la alineación fue del 33%.

Cuadro N°60: Alineación (mediante la moda) entre los niveles jerárquicos – Empresa Hard – necesarias en el futuro

Hard – Necesarias en el futuro			
Estratégico Vs. Táctico	Estratégico Vs. Operativo	Táctico Vs. Operativo	E Vs. T Vs. O
33%	47%	47%	20%
Claridad/objetividad comunic.	Capacidad/aprendizaje	Claridad/objetividad comunic.	Claridad/objetividad comunic.
Compromiso	Claridad/objetividad comunic.	Compromiso	Compromiso
Ética/integridad	Compromiso	Capac. actuar/equipo	Ética/integridad
Pensamiento estratégico	Conocer/entender negocio/cliente	Ética/integridad	
Capac./trabajar bajo presión	Capac./conoc. Técnico	Organización	
	Ética/integridad	Capacidad de oír	
	Rapidez/toma de decisiones	Planeamiento	

Fuente: elaboración propia

Acerca de las competencias que serán necesarias en el futuro para la empresa Hard, desde el nivel estratégico hacia el táctico el 33% de las mismas se repitieron. Desde el nivel estratégico hacia el operativo el 47% de las competencias son las mismas. Desde el nivel táctico hacia el operativo, nuevamente coincidieron en el 47% de las competencias. Cruzando los tres niveles, la alineación fue del 20%.

En referencia a la pregunta 18, los resultados fueron los siguientes:

El 25% de los entrevistados afirmaron que toman en cuenta la Misión, Visión y Valores de la empresa en todas sus acciones. El 50% confesó que

no siempre toman en cuenta estos factores, y el restante 25% normalmente no consideran estos factores en sus acciones.

2.1.1.3 – Empresa: Sun

La empresa Sun surge de la unión de cuatro colegas de trabajo en torno al desarrollo de una solución para la empresa para la cual trabajaban (cooperativa), cuando las computadoras todavía no formaban parte de la vida cotidiana de las empresas. Luego de un tiempo, la solución desarrollada se extendió a las municipalidades de la región y el 9 de septiembre de 1989 fue fundada la empresa Sun.

De a poco cada uno de los socios fue alejándose de la cooperativa y pasando a dedicarse únicamente a la Sun. La empresa inicio sus actividades en 1990 y actualmente atiende de manera diferente a dos sectores: el publico (principalmente municipalidades) y el privado, desarrollando software de gestión específicos para estas empresas (ERP).

Inicialmente, Sun prestaba servicios para absorber las necesidades de las empresas y municipalidades que todavía no se encontraban informatizadas. Estos servicios consistían en la digitalización, procesamiento y emisión de informes para las áreas de gestión de personal, tributos, controles internos, entre otros.

En el año 1992, Sun inicio la comercialización de suministros informáticos pasando a actuar en el mercado de prestación de servicios

técnicos con la instalación de equipamiento en red para las municipalidades y cooperativas de la región.

En este sentido, con la evolución de la demanda, se presentó la necesidad de dirigir el enfoque de actuación de la empresa, trabajando a partir de 1999 exclusivamente con el desarrollo y soporte de sistemas aplicativos integrados. Otra empresa fue creada para continuar con la atención al mercado de asistencia técnica y hardware.

Con el objetivo de expandir el área de actuación de la empresa, se establecieron oficinas de representación en las ciudades de Santa Maria, Santo Ângelo, Porto Alegre, entre otras, con socios comerciales en diversos estados, inclusive en el norte del país.

Integraba su cuadro funcional un total de 41 colaboradores en el mes de diciembre de 2008, siendo su turnover anual de 3,09%. Fueron admitidos 17 nuevos colaboradores y demitidos siete durante el año 2008.

Enfocada en el mercado de prestación de servicios de TI para el área pública (municipalidades y cámaras municipales), Sun produce sistemas aplicativos volcados a la atención de las demandas del Gestor Publico municipal.

Como fabricante de software a lo largo de sus casi 20 años de existencia, se ha destacado por el uso constante de modernas tecnologías, innovando sus productos, donde cuenta con un calificado equipo de analistas, programadores y desarrolladores, utilizando las más modernas metodologías de procesos y herramientas, tales como la MPS.BR y RAD.

Misión, Visión y Valores:

Aunque no todos los socios recuerden y crean en la Misión, en la Visión y en los Valores de la empresa, estos existen y se encuentran más enfocados en los servicios prestados a la gestión pública.

Misión:

Proveer servicios y sistemas integrados, con el objetivo de garantizar una constante evolución tecnológica según las necesidades del cliente.

Visión:

Ser el mejor proveedor de sistemas aplicativos de gestión pública en las regiones donde actúa hasta el 2015.

Valores:

Ética
Compromiso con el cliente
Actualización tecnológica
Valorización Profesional

Enfoque:

Ofrecer sistemas aplicativos para el sector público.

Para el sector privado:

Misión:

Proveer sistemas empresariales integrados y servicios de TI, garantizando una constante evolución para atender las necesidades de los clientes.

Visión:

Ser reconocida por la satisfacción de los clientes, proporcionando sistemas integrados que satisfagan las necesidades de gestión de su negocio.

Valores:

- Cliente satisfecho
- Calidad
- Continuidad
- Compromiso
- Ética y privacidad
- Evolución tecnológica

Programa de Calidad:

En el año 2000, fueron implementados programas de calidad, como las 5's, donde fue creado un comité de calidad, responsable por la realización de reuniones, movilización y difusión de los conceptos de calidad para el resto de la fuerza laboral.

En el año 2006, la organización efectuó su adhesión al Programa Gaucho de Calidad y Productividad – PGQP, realizando la autoevaluación. A partir de ese año, un sinnúmero de prácticas fueron implementadas, a fin de mejorar los resultados alcanzados en los ocho criterios evaluados por el

programa (Liderazgo, Estrategias y planes, Sociedad, Información y Conocimiento, Personas, Procesos y Resultados).

En 2007, con la evaluación del PGQP, Sun conquistó el sello de sociedad de calidad a través de su evaluación externa, donde la organización alcanzó un puntaje superior a los 100 puntos, en la evaluación del nivel Compromiso con la Excelencia.

A través del PGQP, la empresa enfoca sus acciones hacia los 11 fundamentos de excelencia propuestos por la FNQ – Fundación Nacional de Calidad. A partir de esta fecha fueron implementadas por la organización un sinnúmero de prácticas ampliamente relacionadas con las estrategias en los ocho criterios evaluados por el PGQP, recibiendo un retorno considerable en el desempeño global de la organización. Actualmente la empresa trabaja con un enfoque en la Gestión estratégica, monitoreando la ejecución de las estrategias a través de planes de acción e indicadores de desempeño.

Sun realizó en el último año una investigación de satisfacción del público interno en relación a la empresa. Los resultados fueron difundidos y la empresa pretende elaborar planes de acción para mejorar los índices de satisfacción encontrados.

La empresa posee una descripción de cargos, que fue elaborada por el Comité de Calidad, pero aun falta la respectiva política salarial. También existe un Manual Institucional de la Sun, también desarrollado por el área de Calidad, donde consta la historia de la empresa, la Misión, la Visión y los Valores, explicaciones sobre la política de remuneraciones de la empresa, normas internas, consejos de atención al cliente, uso conciente de los materiales, agua y energía eléctrica, presentación personal, el Código de Conducta Ética y también consejos respecto del Programa de Calidad vigente.

El A3News es un informativo de la empresa, donde son divulgados los nuevos clientes, “cases”, información referente a la legislación e iniciativas de la empresa.

Productos para el área pública:

La Sun desarrolló tres productos proyectados a través de un conjunto de sistemas aplicativos (CSA) modulares, no obstante totalmente integrados, atendiendo a todas las áreas, secretarías y controles internos de una municipalidad, inclusive salud pública y educación.

En el sector privado, se desarrolló un sistema aplicativo volcado hacia la atención de las necesidades del gestor empresarial, también totalmente integrado, pudiendo ser ejecutado en cualquier browser, vía Web.

Las áreas de actuación de este sistema son: asistencia técnica, autopartes, mayoristas, industrias, talleres mecánicos, prestación de servicios, redes de comercios, reventa de celulares, supermercados y transportistas.

2.1.1.3.1 – Resultados obtenidos

Sun es una empresa que participó con el mayor número de colaboradores. Participaron del estudio 26 profesionales, de los cuales el 42,3% pertenecen al área de TI y el 23,1% al de soporte.

El nivel estratégico participa con el 11,5%, el táctico con otro 11,5% y el operativo con el 76,9%. El 57,7% de la muestra posee entre 21 y 30 años (Generación Y) y el 69,2% posee educación superior o postgraduación

completos o en curso. De los que poseen educación superior completa o en curso, el 38,5% optó por los Sistemas de Información.

En la pregunta que trata de la alineación de las percepciones (pregunta 7), los tres entrevistados del nivel estratégico señalaron a “más ingresos a largo plazo” como su expectativa en relación a los colaboradores. Esto es, esperan que sus colaboradores los ayuden a alcanzar este objetivo como punto principal. En relación al nivel táctico, éste no percibe de esta manera, dado que ninguno de los entrevistados señaló esta alternativa como algo que se espera de ellos. Esta distorsión continúa en el nivel operativo, donde de los veinte entrevistados, solamente seis citaron esta alternativa como algo que se espera de ellos en el ejercicio de sus actividades, aunque como algo que no se encuentra entre los más importantes para la empresa.

Cuando el asunto es la competencia esencial actual de Sun (pregunta 8), los niveles estratégico, táctico y operativo comulgan la misma opinión mostrando una alineación al afirmar que es la “mejor atención/conocimiento del cliente”.

Cuando fueron analizadas las competencias organizacionales actuales de la empresa (pregunta 8), los niveles táctico y operativo divergen del estratégico, señalando respectivamente al “mejor precio” y “marca más fuerte”.

Para el futuro, nuevamente el nivel estratégico concuerda entre sí, señalando al “mejor producto/calidad” como la competencias esencial de la empresa a ser desarrollada (pregunta 10), dado que el 66% del nivel táctico y el 40% del operativo señalan la misma alternativa.

Como prioridad de desarrollo de competencias organizacionales futuras (pregunta 10), en primer lugar (aunque sin unanimidad) es señalada por el nivel estratégico la “mejor tecnología”, lo que no confirma la posición

de los niveles táctico y operativo, dado que ambos perciben el desarrollo de la competencia de la “mejor atención” como algo prioritario para el futuro de la empresa.

Con relación a las competencias individuales, actuales y futuras, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Cuadro N°61: Empresa Sun – Nivel Estratégico – Competencias necesarias en la actualidad

Sun – Nivel Estratégico (03 participantes) – Necesarias actualmente					
Ranking	Compet.Indiv.	Moda	Desvío estándar	Media	Coef. variación
1	Capac. actuar/equipo	3	4,16	5,33	78%
2	Ética/integridad	3	4,51	8,33	54%
3	Capacidad/aprendizaje	2	1,53	1,33	115%
4	Fidelidad a la organización	2	3,79	4,33	88%
5	Liderazgo	2	4,58	5	92%
6	Proactividad/iniciativa	2	4,93	5,67	87%
7	Pensamiento estratégico	2	5,51	5,33	103%
8	Flexibilidad	2	5,57	5	111%
9	Capacidad de oír	2	6,81	7,67	89%
10	Motivación personal	2	6,93	8	87%
11	Disciplina	2	7,21	8	90%
12	Visión sistémica	2	7,55	8	94%
13	Organización	2	7,77	8,67	90%
14	Planeamiento	2	7,81	9	87%
15	Saber dar/recibir feed-back	1	0,58	0,33	176%
16	Capac./trabajar bajo presión	1	0,58	0,33	176%

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°62: Empresa Sun – Nivel Táctico – Competencias necesarias actualmente

Sun – Nivel Táctico (03 participantes) – Necesarias actualmente					
Ranking	Compet.Indiv.	Moda	Desvío estándar	Media	Coef. variación
1	Buenas relaciones	3	2,65	9	29%
2	Pensamiento estratégico	3	3	10	30%
3	Claridad/objetividad comunicación	3	3,79	7,67	49%
4	Capac. actuar/equipo	3	7,23	10,33	70%
5	Humildad	2	2,31	2,67	87%
6	Compromiso	2	2,52	2,33	108%
7	Capacidad de oír	2	3,51	3,67	96%
8	Conocer/entender negocio/cliente	2	6,03	5,67	106%
9	Planeamiento	2	6,56	7	94%
10	Gestión Conocimiento	2	6,66	7,67	87%
11	Capac./conoc. técnico	2	8,08	9,33	87%
12	Flexibilidad	1	0,58	0,33	176%
13	Capacidad/coaching	1	0,58	0,33	176%
14	Saber correr riesgos	1	0,58	0,33	176%
15	Autoconfianza	1	1,15	0,67	172%

Fuente: elaboración propia

Cuadro N° 63: Empresa Sun – Nivel Operativo – Competencias necesarias actualmente

Sun – Nivel Operativo (20 participantes) – Necesarias actualmente					
Ranking	Compet.Indiv.	Moda	Desvío estándar	Media	Coef. variación
1	Capac. actuar/equipo	17	5,09	8,9	57%
2	Ética//integridad	14	5,44	6,15	88%
3	Compromiso	14	5,54	6	92%
4	Organización	13	6,1	6	102%
5	Motivación personal	12	5,82	5,45	107%
6	Conocer/entender negocio/cliente	11	6,09	5,2	117%
7	Capac./conoc. técnico	11	6,1	5,85	104%
8	Persistencia	10	3,96	3,35	118%
9	Capac./trabajar bajo presión	10	4,66	3,5	133%
10	Capacidad/aprendizaje	10	5,21	4	130%
11	Buenas relaciones	10	5,37	4,4	122%
12	Planeamiento	10	5,55	4,7	118%
13	Capac. adm. conflictos/problemas	9	2,09	1,55	135%
14	Proactividad/iniciativa	8	5,16	3,7	139%
15	Rapidez/toma de decisiones	7	3,42	1,75	195%

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°64: Empresa Sun – Todos los niveles – Competencias necesarias actualmente

Sun - Todos os Niveles (26 participantes) – Necesarias actualmente					
Ranking	Compet.Indiv.	Moda	Desvío estándar	Media	Coef. variación
1	Capac. actuar/equipo	23	5,53	7,65	72%
2	Ética/integridad	17	5,41	4,46	121%
3	Compromiso	17	5,93	5,35	111%
4	Motivación personal	15	5,19	4,92	105%
5	Organización	15	5,97	5,08	118%
6	Buenas relaciones	14	5,19	3,42	152%
7	Capac./conoc. técnico	14	5,28	4,38	121%
8	Conocer/entender negocio/cliente	14	5,29	3	176%
9	Planeamiento	14	5,82	8	73%
10	Capacidad/aprendizaje	13	4,32	2,12	204%
11	Capac./trabajar bajo presión	11	2,89	1,12	258%
12	Capac. adm. conflictos/problemas	11	3,27	1,73	189%
13	Capacidad de oír	11	4,07	1,88	216%
14	Proactividad/iniciativa	10	3,04	1,23	247%
15	Persistencia	10	3,75	1,81	207%

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°65: Empresa Sun – Nivel Estratégico – Competencias necesarias en el futuro

Sun – Nivel Estratégico (03 participantes) – Necesarias en el futuro					
Ranking	Compet.Indiv.	Moda	Desvío estándar	Media	Coef. variación
1	Capac./conoc. técnico	3	4,36	9	48%
2	Fidelidad a la organización	3	4,73	7,67	62%
3	Creatividad/innovación	2	3,61	3	120%
4	Capac. de negociación	2	4,58	5	92%
5	Buenas relaciones	2	5,51	3,67	150%
6	Capacidad emprendedora	2	5,86	4,33	135%
7	Visión sistémica	2	6,66	7,67	87%
8	Flexibilidad	2	6,81	5,33	128%
9	Organización	2	7,21	6	120%
10	Planeamiento	2	7,55	7	108%
11	Motivación personal	2	7,55	8	94%
12	Capac. adm. conflictos/problemas	1	0,58	0,33	176%
13	Orientación al cliente	1	0,58	0,33	176%
14	Capac./trabajar bajo presión	1	1,15	0,67	172%
15	Liderazgo	1	1,73	1	173%
16	Visión de largo plazo	1	1,73	1	173%

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°66: Empresa Sun – Nivel Táctico – Competencias necesarias en el futuro

Sun – Nivel Táctico (03 participantes) – Necesarias en el futuro					
Ranking	Compet.Indiv.	Moda	Desvío estándar	Media	Coef. variación
1	Capac. actuar/equipo	3	2,08	10,67	19%
2	Capac./conoc. técnico	3	3,06	11,33	27%
3	Gestión del conocimiento	3	3,46	8	43%
4	Capac. adm. conflictos/problemas	3	4,04	6,67	61%
5	Facilidad en el estab. de metas	3	5,03	6,33	79%
6	Rapidez/toma de decisiones	2	2,08	1,67	125%
7	Organización	2	4,16	4,67	89%
8	Ética/integridad	2	5,57	5	111%
9	Creatividad/innovación	2	5,69	4,67	122%
10	Planeamiento	2	7	7	100%
11	Pensamiento estratégico	2	7,51	8,67	87%
12	Capacidad de oír	2	7,57	5,33	142%
13	Compromiso	2	7,94	9	88%
14	Claridad/objetividad comunicación	2	7,94	6	132%
15	Saber dar/recibir feed-back	1	0,58	0,33	176%

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°67: Empresa Sun – Nivel Operativo – Competencias necesarias en el futuro

Sun – Nivel Operativo (20 participantes) – Necesarias en el futuro					
Ranking	Compet.Indiv.	Moda	Desvío estándar	Media	Coef. variación
1	Planeamiento	16	5,74	8,3	69%
2	Capac. actuar/equipo	15	5,55	7,7	72%
3	Motivación personal	12	5,04	5	101%
4	Pensamiento estratégico	11	5,25	4,55	115%
5	Compromiso	11	5,51	4,9	112%
6	Facilidad p/ establecer sociedades	10	4,84	3,3	147%
7	Liderazgo	10	5,08	3,75	135%
8	Creatividad/innovación	10	5,99	4,9	122%
9	Capacidad emprendedora	9	4,77	3,85	124%
10	Ética/integridad	9	5,48	4,45	123%
11	Rapidez/toma de decisiones	9	5,53	4,4	126%
12	Buenas relaciones	9	5,55	3,8	146%
13	Organización	9	6,27	5	125%
14	Visión de largo plazo	8	4,64	3,1	150%
15	Gestión del conocimiento	8	4,93	3,35	147%

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°68: Empresa Sun – Todos los Niveles – Competencias necesarias en el futuro

Sun - Todos los Niveles (26 participantes) – Necesarias en el futuro					
Ranking	Compet.Indiv.	Moda	Desvio estándar	Media	Coef. variación
1	Planeamiento	20	5,82	8	73%
2	Capac. actuar/equipo	19	5,53	7,65	72%
3	Motivación personal	15	5,19	4,92	105%
4	Pensamiento estratégico	14	5,41	4,77	113%
5	Creatividad/innovación	14	5,59	4,65	120%
6	Compromiso	14	5,93	5,35	111%
7	Organización	13	5,97	5,08	118%
8	Gestión del conocimiento	12	4,9	3,85	127%
9	Capacidad emprendedora	12	5,12	4,04	127%
10	Buenas relaciones	12	5,19	3,42	152%
11	Capac./conoc. técnico	12	5,28	4,38	121%
12	Ética/integridad	12	5,41	4,46	121%
13	Fidelidad a la organización	11	4,56	3,12	146%
14	Liderazgo	11	4,67	3	156%
15	Facilidad p/ establecer sociedades	11	5,06	3,5	145%

Fuente: elaboración propia

Alineación mediante la moda:

Cuadro N°69: Alineación (mediante la moda) entre los niveles jerárquicos – empresa Sun – Necesarias actualmente

Sun – Necesarias actualmente			
Estratégico Vs. Táctico	Estratégico Vs. Operativo	Táctico Vs. Operativo	E Vs. T Vs. O
33%	47%	40%	13%
Capac. actuar/equipo	Capacidad/aprendizaje	Buenas relaciones	Capac. actuar/equipo
Flexibilidad	Capac. actuar/equipo	Compromiso	Planeamiento
Capacidad de oír	Ética/integridad	Conocer/entender negocio/cliente	
Pensamiento estratégico	Motivación personal	Capac./conoc. técnico	
Planeamiento	Organización	Capac. actuar/equipo	
	Planeamiento	Planeamiento	
	Proactividad/iniciativa		

Fuente: elaboración propia

En relación a lo que es necesario actualmente desde el punto de vista de la empresa Sun, desde el nivel estratégico hacia el táctico, se repitieron

cinco competencias, esto es, 33% de ellas. Desde el nivel estratégico hacia el operativo el 47% de las competencias son las mismas. Desde el nivel táctico hacia el operativo el 40% de las competencias coincidieron. Cruzando los tres niveles, la alineación fue del 13%.

Cuadro N°70: Alineación (mediante la moda) entre los niveles jerárquicos – Empresa Sun – Necesarias en el futuro

Sun – Necesarias en el futuro			
Estratégico Vs. Táctico	Estratégico Vs. Operativo	Táctico Vs. Operativo	E Vs. T Vs. O
33%	47%	53%	20%
Capac. adm. conflictos/problemas	Buenas relaciones	Compromiso	Creatividad/innovación
Capac./conoc. técnico	Capacidad emprendedora	Creatividad/innovación	Organización
Creatividad/innovación	Creatividad/innovación	Capac. actuar/equipo	Planeamiento
Organización	Liderazgo	Ética/integridad	
Planeamiento	Motivación personal	Gestión del conocimiento	
	Organización	Organización	
	Planeamiento	Pensamiento estratégico	
		Planeamiento	

Fuente: elaboración propia

Acerca de las competencias que serán necesarias en el futuro para la empresa Sun, desde el nivel estratégico hacia el táctico se repitieron el 33% de las mismas. Desde el nivel estratégico hacia el operativo el 47% de las competencias son las mismas. Desde el nivel tacto hacia el operativo el 53% de las competencias coincidieron. Cruzando los tres niveles, la alineación fue del 20%.

Los resultados de la pregunta 18 fueron:

El 10% afirma que toman en cuenta la Misión, la Visión y los Valores de la empresa en todas sus acciones, el 45% no siempre toma en cuenta estos factores y el 15% restante normalmente no los consideran, y el 30% de los entrevistados afirmaron no recordar la Misión, la Visión y los Valores de la empresa.

2.1.1.4 – Empresa: Site

Su director/propietario inicio su vida profesional en 1995, a los 19 años de edad, cuando inauguró su primera empresa, y luego en grandes organizaciones y proyectos, relacionados con IBM, Procergs, Corp., Compuserv, Trade Plan, Vivo, entre otras; todas empresas de grandes centros y referencias en el sector de la tecnología.

Como empresa Site, inicio oficialmente sus actividades en la región Noroeste en 2005 alquilando mensualmente sitios para pequeñas empresas. Debido al alto índice de endeudamiento que casi inmovilizó sus negocios, decidió cambiar su enfoque hacia la venta de sitios para medianas empresas, donde se encontraba sus contactos (RS, SC, PR, y SP). En 2005, también fue al frente en la creación del IPTEC, juntamente con otras empresas del sector.

Actualmente la empresa cuenta con nueve colaboradores (más el director) y su actividad principal son los sistemas Web con enfoque en portales, intranets y websites, y todos los servicios relacionados. Desarrolló sociedades con agencias de publicidad, que contactan a Site para desarrollar sistemas para sus clientes. Continúa en la región por razones personales y también debido a que, según la entrevista con el Director (y fundador de la empresa), “permanecer distante de los grandes players ayuda en la retención de la mano de obra local”.

Posee como Visión:

“Ser una empresa de excelencia internacional en el apoyo a la evolución competitiva de las empresas a través de nuestros productos y servicios enfocados en la Web”.

Su Misión:

“Desarrollar Sistemas Web que permitan mejorar los productos y prestación de servicios de nuestros clientes, proporcionando a ellos un diferencial competitivo para sus negocios”.

Sus Valores:

Formación personal (valorización de las personas), ser referente en lo que se trata de Web en RS y responsabilidad social y ambiental”.

Como principales competidores se encuentran: W3House (Porto Alegre – RS), Brivia (Novo Hamburgo – RS), Virtuali (SP) y AG2 (RS y SP), empresas de mediano y gran porte, donde Site se posiciona como el menor coste (precio menor) entre ellas, sin olvidar la calidad.

Con la compra de una competidora en julio de 2008, Site adquirió también sus clientes, lo que hizo con que aumentase en más del 100% el número de empresas atendidas y, consecuentemente, su facturación. Esto también impactó sobre la necesidad de contratación de más mano de obra calificada, barrera que según el director no es fácil traspasar debido a la falta de personas preparadas en la región.

2.1.1.4.1 – Resultados Obtenidos

Es la menor empresa de la muestra y sobre la composición de su cuadro funcional, 4 de ellos posee más de 12 meses en la empresa, siendo el 50% advenido al área de TI.

Hasta el momento de la investigación, ningún colaborador con las de 12 meses pertenecía al nivel táctico. Entonces la distribución se dio de la siguiente manera: 25% al nivel estratégico y el 75% restante al nivel operativo. El índice de turnover de la empresa no fue divulgado.

De estos, el 50% pertenecen a la Generación Y, y todos poseen educación superior o postgraduación completos o en curso.

Para la dirección, lo más importante para que los colaboradores ayuden a la empresa (pregunta 7) es la generación de más “ingresos a largo plazo”, seguida por la creación de “nuevos productos/servicios” y del “desarrollo de nuevas competencias”. Para el nivel operativo, el ítem “más ingresos a largo plazo” viene en cuarto lugar en importancia, solamente citado por un colaborador, dado que los otros dos (importantes para la dirección) no fueron mencionados como algo que se espera de ellos.

Cuestionados acerca de la competencias esenciales actuales de Site (pregunta 8), el nivel táctico diverge entre si y en relación al nivel estratégico de la empresa, ocurriendo lo mismo en torno de las principales competencias organizacionales actuales, no existiendo una uniformidad de opiniones.

Para el futuro y acerca de las competencias esenciales (pregunta10), el nivel estratégico señala como prioridad de desarrollo “el mejor producto/calidad”, opinión compartida por el 66,66% del nivel operativo de la empresa.

Cuando se habla de competencias organizacionales futuras (pregunta 10), el 33% del nivel operativo comparte la opinión del nivel estratégico, donde la “ética” deberá ser la principal competencia organizacional a ser desarrollada por Site.

Con relación a las competencias individuales, actuales y futuras, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Cuadro N°71: Empresa Site – Nivel Estratégico – Competencias necesarias actualmente

Site – Nivel Estratégico – Necesarias actualmente				
Ranking	Compet.Indiv.	Moda	Desvio estándar	Media
1	Proactividad/iniciativa	1	0	15
2	Creatividad/innovación	1	0	14
3	Capacidad emprendedora	1	0	13
4	Capac./conoc. Técnico	1	0	12
5	Exigencia/cultura de la calidad	1	0	11
6	Ética/integridad	1	0	10
7	Motivación personal	1	0	9
8	Organización	1	0	8
9	Capac. actuar/equipo	1	0	7
10	Claridad/objetividad comunicación	1	0	6
11	Saber dar/recibir feed-back	1	0	5
12	Conocer/entender negocio/cliente	1	0	4
13	Buenas relaciones	1	0	3
14	Capac. adm. conflictos/problemas	1	0	2
15	Tolerancia a la frustración/estrés	1	0	1

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°72: Empresa Site – Nivel Operativo – Competencias necesarias
actualmente

Site – Nivel Operativo (03 participantes) – Necesarias actualmente					
Ranking	Compet.Indiv.	Moda	Desvio estándar	Media	Coef. variación
1	Ética/integridad	3	1,53	8,33	18%
2	Capac. actuar/equipo	3	5,29	6	88%
3	Creatividad/innovación	3	5,51	9,33	59%
4	Buen humor	2	1,53	1,33	115%
5	Autoconfianza	2	5	5	100%
6	Claridad/objetividad comunicación	2	6	6	100%
7	Capac./conoc. técnico	2	6,08	7	87%
8	Persistencia	2	7,23	8,33	87%
9	Motivación personal	2	7,51	7,67	98%
10	Buenas relaciones	2	7,81	5	156%
11	Compromiso	2	8,39	9,67	87%
12	Orientación a los resultados	1	0,58	0,33	176%
13	Capac./trabajar bajo presión	1	1,15	0,67	172%
14	Disciplina	1	1,15	0,67	172%
15	Flexibilidad	1	1,71	1	171%

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°73: Empresa Site – Todos los niveles – Competencias necesarias actualmente

Site - Todos los Niveles (04 participantes) – Necesarias actualmente					
Ranking	Compet.Indiv.	Moda	Desvio estándar	Media	Coef. variación
1	Creatividad/innovación	4	5,07	10,5	48%
2	Ética/integridad	4	1,5	8,75	17%
3	Capac. actuar/equipo	4	4,35	6,25	70%
4	Claridad/objetividad comunicación	3	4,9	6	82%
5	Capac./conoc. técnico	3	5,56	8,25	67%
6	Motivación personal	3	6,16	8	77%
7	Buenas relaciones	3	6,45	4,5	143%
8	Buen humor	2	1,41	1	141%
9	Autoconfianza	2	4,79	3,75	128%
10	Capacidad emprendedora	2	6,98	6	116%
11	Exigencia/cultura de la calidad	2	6,98	6	116%
12	Proactividad/iniciativa	2	7,14	5,5	130%
13	Persistencia	2	7,23	6,25	116%
14	Compromiso	2	8,38	7,25	116%
15	Orientación a los resultados	1	0,5	0,25	200%
16	Tolerancia a la frustración/estrés	1	0,5	0,25	200%

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°74: Empresa Site – Nivel Estratégico – Competencias necesarias en el futuro

Site – Nivel Estratégico – Necesarias en el futuro				
Ranking	Compet.Indiv.	Moda	Desvio estándar	Media
1	Proactividad/iniciativa	1	0	15
2	Creatividad/innovación	1	0	14
3	Capacidad emprendedora	1	0	13
4	Capac./conoc. Técnico	1	0	12
5	Exigencia/cultura de la calidad	1	0	11
6	Ética/integridad	10	0	10
7	Motivación personal	1	0	9
8	Organización	1	0	8
9	Capac. actuar/equipo	1	0	7
10	Claridad/objetividad comunicación	1	0	6
11	Saber dar/recibir feed-back	1	0	5
12	Conocer/entender negocio/cliente	1	0	4
13	Buenas relaciones	1	0	3
14	Capac. adm. conflictos/problemas	1	0	2
15	Tolerancia a la frustración/estrés	1	0	1

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°75: Empresa Site – Nivel Operativo – Competencias necesarias en el futuro

Site – Nivel Operativo (03 participantes) – Necesarias en el futuro					
Ranking	Compet.Indiv.	Moda	Desvio estándar	Media	Coef. variación
1	Orientación a los resultados	3	2,31	10,33	22%
2	Conocer/entender negocio/cliente	2	2,89	3,33	87%
3	Compromiso	2	3	3	100%
4	Orientación a los procesos	2	3,51	3,33	105%
5	Visión de largo plazo	2	4,16	3,33	125%
6	Claridad/objetividad comunicación	2	5,51	3,67	150%
7	Pensamiento estratégico	2	6	6	100%
8	Motivación personal	2	7,37	8,33	88%
9	Exigencia/cultura de la calidad	2	7,81	9	87%
10	Capac. actuar/equipo	2	7,94	6	132%
11	Creatividad/innovación	2	8,14	5,67	144%
12	Empatía	1	0,58	0,33	176%
13	Autoconfianza	1	0,58	0,33	176%
14	Sentido de urgencia	1	1,15	0,67	172%
15	Buenas relaciones	1	2,31	1,33	174%
16	Capac./trabajar bajo presión	1	2,31	1,33	174%
17	Flexibilidad	1	2,31	1,33	174%

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°76: Empresa Site – Todos los Niveles – Competencias necesarias en el futuro

Site - Todos los Niveles (04 participantes) – Necesarias en el futuro					
Ranking	Compet.Indiv.	Moda	Desvio estándar	Media	Coef. variación
1	Conocer/entender negocio/cliente	3	2,38	3,5	68%
2	Claridad/objetividad comunicación	3	4,65	4,25	109%
3	Orientación a los resultados	3	5,5	7,75	71%
4	Motivación personal	3	6,03	8,5	71%
5	Exigencia/cultura de la calidad	3	6,45	9,5	68%
6	Capac. actuar/equipo	3	6,5	6,25	104%
7	Creatividad/innovación	3	7,85	7,75	101%
8	Buenas relaciones	2	2,06	1,75	118%
9	Tolerancia a la frustración/estrés	2	2,38	1,5	159%
10	Compromiso	2	2,87	2,25	128%
11	Orientación a los procesos	2	3,32	2,5	133%
12	Visión de largo plazo	2	3,79	2,5	152%
13	Saber dar/recibir feed-back	2	5,68	4,25	134%
14	Pensamiento estratégico	2	5,74	4,5	128%
15	Ética/integridad	2	5,77	5	115%

Fuente: elaboración propia

Alineación mediante la moda:

Cuadro N°77: Alineación (mediante la moda) entre los niveles jerárquicos – Empresa Site – Necesarias actualmente

Site – Necesarias actualmente			
Estratégico Vs. Táctico	Estratégico Vs. Operativo	Táctico Vs. Operativo	E Vs. T Vs. O
-	47%	-	-
-	Buenas relaciones	-	-
-	Claridad/objetividad comunicación	-	-
-	Capac./conoc. Técnico	-	-
-	Creatividad/innovación	-	-
-	Capac. actuar/equipo	-	-
-	Ética/integridad	-	-
-	Motivación personal	-	-

Fuente: elaboración propia

En relación a lo que es necesario actualmente desde el punto de vista de la empresa Site, desde el nivel estratégico hacia el operativo el 47% de las competencias son las mismas. El cruce entre los niveles estratégico y táctico, táctico y operativo, y el cruce entre los tres niveles no fue posible

debido a que en la empresa Site solamente participan profesionales del nivel estratégico y operativo.

Cuadro N°78: Alineación (mediante la moda) entre los niveles jerárquicos – Empresa Site – necesarias en el futuro

Site – Necesarias en el futuro			
Estratégico Vs. Táctico	Estratégico Vs. Operativo	Táctico Vs. Operativo	E Vs. T Vs. O
-	47%	-	-
-	Buenas relaciones	-	-
-	Claridad/objetividad comunicación	-	-
-	Conocer/entender negocio/cliente	-	-
-	Creatividad/innovación	-	-
-	Capac. actuar/equipo	-	-
-	Motivación personal	-	-
-	Exigencia/cultura de la calidad	-	-

Fuente: elaboración propia

Acerca de las competencias que serán necesarias en el futuro para la empresa Site, desde el nivel estratégico hacia el operativo el 47% de las competencias son las mismas. Pero una vez más, el cruce entre los niveles estratégico y táctico, táctico y operativo y los tres niveles juntos, no fue posible por el mismo motivo expuesto más arriba.

En la pregunta 18, los resultados fueron:

El 33% de los entrevistados afirmaron que toman en cuenta la Misión, la Visión y los Valores de la empresa en sus acciones, el 33% dice que no siempre toma en cuenta estos factores, y el 33% restante confiesa que no recuerda la Misión, la Visión y los Valores de la empresa.

2.2 – DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Como la totalidad de las personas con más de doce meses de antigüedad en la empresa (que participa activamente en el día a día) participó de la investigación, los resultados muestran un alto grado de fidelidad en relación a la realidad de estas empresas.

Acerca de los esfuerzos que realizan las empresas para apoyar el desarrollo de nuevas competencias comportamentales individuales, se puede afirmar que formalmente existen pocas iniciativas establecidas y realizadas constantemente y dentro de estándares al considerar todas las empresas de la muestra.

El mejor ejemplo de estándar de actividades se presenta en la empresa Host donde existe un “colaborador ideal”, evento mensual que estimula a los colaboradores a observar las directivas de la empresa y actuar conforme a estas. También es importante este evento, debido a los aspectos positivos que son enfatizados y premiados, reforzándolos.

Otro resultado que llama la atención es el tiempo invertido por el nivel estratégico en la creación de una visión futura compartida y probada. Entre las empresas participantes de la investigación, Host es la que obtuvo el mayor porcentaje, siendo este un promedio del 12,62%.

En la empresa Host la figura del CEO es extremadamente respetada y admirada por su inteligencia y ejemplo que proporciona a través de sus actitudes del día a día (factor importante para la Generación Y), y el mismo invierte su tiempo, siempre que sea posible, para estar junto al equipo en reuniones, entrenamientos rápidos, “evangelizándolos” e inspirando a los gerentes a continuar con la filosofía de Host en la práctica, como forma de dar ejemplos positivos al equipo.

Se denota entonces que el “Colaborador Ideal”, el tiempo invertido por sus dirigentes en la creación de una visión futura compartida y probada, y las acciones del CEO de Host son iniciativas que hacen que el 100% de los colaboradores recuerden la Misión, la Visión y los Valores de la empresa, y de estos, el 56% toman en cuenta estos factores en sus acciones. Igualmente, estas iniciativas, aliadas a sociedades con una empresa especializada en Reclutamiento y Selección de personal resulta en un menor índice de turnover entre las empresa analizadas (1,98%), el mayor porcentaje de crecimiento anual entre ellas y también la mayor alineación entre los niveles (estratégico, táctico y operativo), si se analiza el cruzamiento de los resultados de las competencias comportamentales necesarias actualmente y en el futuro (considerando las empresas que poseen los tres niveles jerárquicos, esto es, exceptuando a la empresa Site que posee solamente dos niveles).

Más abajo, se presenta un cuadro que compara: el tiempo promedio invertido en una visión futura compartida y probada (por los dirigentes), el turnover promedio y la alineación de los tres niveles (estratégico, táctico y operativo) en relación al futuro de las empresas participantes del estudio.

Cuadro N°79: Comparativo de los resultados entre empresas

Empresa	Tempo invertido	Turnover	Alineación E Vs. T Vs. O (futuro)
Host	12,62%	1,98%	33%
Hard	5,98%	4,31%	20%
Sun	5,45%	3,09%	20%
Site	6,93%	-	-

Fuente: elaboración propia

A través de este comparativo se observa que el dirigente de la empresa Host es el que más tiempo invierte en la creación de una visión de futuro compartida y probada. También es en esta empresa donde el turnover es más bajo. Entre las empresas que participaron de la investigación con tres niveles jerárquicos, Host también es la que posee una mayor alineación en torno a las competencias necesarias en el futuro (33%).

Con esto, se comprueba que existe una relación entre el tiempo invertido, el turnover y la alineación en estas empresas, ya que uno influye al otro.

No obstante los resultados varíen entre las empresas (la Host presenta la mayor alineación), es importante comentar que a pesar de la real proximidad, especialmente la física, de las personas, aun existe una acentuada discrepancia entre lo que piensan en los distintos niveles (estratégico, táctico y operativo) respecto de las mismas cuestiones relacionadas al presente y al futuro de las empresas. Esto es una consecuencia del poco tiempo dedicado por los gestores (en torno al 9% del tiempo total de estos ejecutivos) a la creación de una visión futura compartida y probada.

Basándose en las impresiones de lo que se espera de alguien, qué actitudes son tomadas, entonces se puede afirmar que las actitudes de las personas se encuentran desalineadas en este caso.

2.3 – LAS EMPRESAS ANALIZADAS Vs. MODELOS DE DUTRA Y LEME

Con base en los resultados obtenidos, es posible llevar a cabo una comparación entre las empresas respecto de la utilización de los modelos de Dutra y Leme en cada una de ellas.

Cuadro N°80: Comparativo entre empresas en relación a la utilización de los Modelos de Dutra y Leme

Empresa	Leme						Dutra		
	Comité para participación de los colaboradores en el establecimiento o de competencias	Perspectivas	Uso de indicadores	NCF	NCC	Evaluaciones	Ejes	Niveles	Espacio Ocupacional
Host	Si	- Conocimientos/habilidades agrupados en una sola perspectiva; - Responsabilidades y resultados como otras dos perspectivas; - Actitudes: exactamente como en el modelo de Leme, pero con una adaptación: todos los indicadores están relacionados con un "valor" de la empresa (ética, transparencia...) , con el objetivo de alinear el comportamiento de las personas y la "forma de ser" elegido por ella.	Si	Si	Si, con pesos diferentes en las perspectivas para cada función	En implementación: evaluación 180°. Semestrales	No	No	No
Sun	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Site	No		- Conocimiento técnico - Hacer realidad - Trabajo en equipo - Puntualidad	No	No	360°. Anual (pero no siempre hecha)	No	No	No
Hard	No	No	No	No	No	Reuniones informales de feedback	No	No	No

Fuente: elaboración propia

La empresa Host se encuentra en la fase de implementación del Modelo de Leme, donde utiliza o utilizó:

- La creación de un comité para la definición de las competencias técnicas y comportamentales;
- Utilizan también el calculo del NCF (Nivel de Competencia de la Función);
- Todavía no se encuentran instituidas evaluaciones de desempeño formales, pero en la implementación se halla la Evaluacion 180°, con periodos semestrales. No obstante, todavía no se ha realizado ninguna.
- El Nivel de Competencia de la Función;
- El Nivel de Competencia del Colaborador (calculado por pesos, por función);

La empresa Sun no posee ningún tipo de gestión por competencias definida o en implementación. Su recurso humano todavía es operativo, ejecutando actividades del departamento de personal. Lo que instiga a la empresa a poseer indicadores en la Gestión de las Personas es el PGQP, programa al cual se adhirió y que afirma, trae buenos resultados.

La empresa Site utiliza perspectivas en su gestión de personal, pero sin indicadores: conocimiento técnico, hacer realidad, trabajo en equipo y puntualidad. La intención es realizar una evaluacion 360° al año, con una revisión de los objetivos a mitad del periodo, pero en realidad esto no está sucediendo con regularidad por falta de tiempo del gestor para esto. Site utiliza esporádicamente una evaluacion de comportamientos, estas evaluaciones no son algo formalmente reconocido por sus colaboradores o

frecuentemente utilizadas por la dirección, como tampoco existe un seguimiento de la evolución de las personas según los criterios evaluados.

La empresa Hard se encuentra en la fase de análisis de las metodologías para su utilización, siendo el tiempo y la inversión financiera dos de los factores determinantes para la elección de uno u otro modelo. En la preparación de las evaluaciones, se utilizan reuniones informales de feedback para generar tal cultura.

Aunque existan iniciativas de reclutamiento y selección más profesionalizadas en las empresas Host y Hard a través de la utilización de una empresa tercerizada para ello, hasta el momento de la investigación todavía prevalecía la informalidad en las relaciones en estas empresas, así como en las evaluaciones, promociones y remuneraciones, faltando criterios objetivos que apoyen y validen tales decisiones frente a los colaboradores. La empresa Host llevará a cabo la primera evaluación con un Enfoque en Competencias a finales del año 2009 y pretende, con esto, reducir la subjetividad primeramente en sus procesos de reclutamiento, selección, efectivización, promoción y relocalización interna de las personas.

Relacionando las empresas con el Modelo de Dutra, se verificó que ninguna de ellas utiliza (ni formal, ni informalmente) cualquier referencia del mismo en su gestión.

A partir de este punto, el primer objetivo de este estudio puede ser considerado alcanzado, que es el de verificar y analizar los esfuerzos realizados para apoyar el desarrollo de nuevas competencias comportamentales individuales, identificando la presencia de prácticas que puedan contribuir con la alineación de estas con las estrategias empresariales en las empresas estudiadas.

2.4 – LA VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS REFERENTES A LAS COMPETENCIAS INDIVIDUALES

Luego de obtener la lista de las competencias individuales actuales y futuras más votadas (moda) y más importantes (media), estas fueron sometidas a la validación por las cuatro empresas participantes. Una vez más el 100% de las personas que participaron de la primera investigación fueron abordadas, con excepción de aquellas que no formaban más parte del cuadro funcional y/o se encontraban alejados por motivo de vacaciones o licencia por maternidad. De esta manera, un total de 52 personas (de las 57 que participaron de la primera investigación) participaron de la validación.

Motivo de la no participación: una persona con licencia por maternidad, tres por dimisión y una debido a que se encontraba de vacaciones.

2.4.1 – La metodología empleada:

Todas las competencias individuales fueron dispuestas sin seguir el orden de importancia encontrada en la investigación. Los participantes analizaban los dos cuadros y luego atribuían un grado de importancia a los atributos (escala ordinal) que constaba en la lista marcando con una X. Para esto, fue utilizada la escala Likert, donde los entrevistados no solamente respondían si concordaban o no con las afirmaciones, sino también informaban cual era su grado de concordancia o discordancia, en una escala de respuestas gradual. Fue atribuido un número a cada respuesta, que reflejó la dirección de la actitud del entrevistado en relación a cada afirmación. La sumatoria de las puntuaciones obtenidas para cada afirmación fue proporcionada por la puntuación total de la actitud de cada entrevistado. Las escalas de Likert son más populares que las de Thurstone debido a que, además de ser confiables, son más simples de construir y

permiten obtener información sobre el nivel de sentimientos de los entrevistados, les provee de más libertad para responder, ya que no deben restringirse al simple acuerdo/desacuerdo, utilizado por la escala Thurstone.

Las alternativas fueron: sin importancia, poco importante, importante, muy importante e imprescindible (anexo N°3), siguiendo la Escala (de Likert).

Como la primera vez, existió buena voluntad por parte de las empresas. Algunas personas optaron por responder vía e-mail y otras por teléfono. También existía la opción de incluir otro atributo caso lo considerasen necesario.

Los resultados obtenidos para las competencias importantes actualmente fueron:

Primer criterio: media (de mayor a menor)

Segundo criterio: desvío estándar (de menor a mayor)

Cuadro N°81: Validación de las Competencias Individuales necesarias actualmente

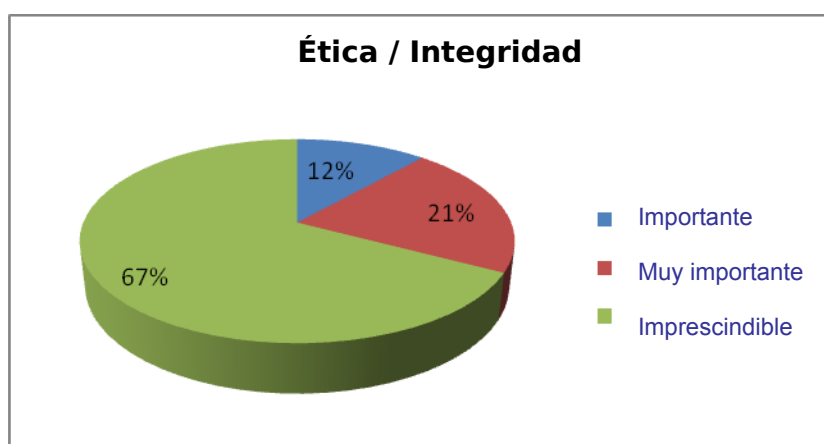
Competencias Individuales Necesarias Actualmente – General			
Competencias Individuales	Media	Desvío	Coef.

		Estándar	variación
1- Ética/Integridad	4,56	0,7	15,35%
2- Compromiso	4,49	0,65	14,48%
3- Capacidad de Aprendizaje	4,25	0,69	16,24%
4- Capacidad de actuar en Equipo	4,12	0,74	17,96%
5- Claridad/objetividad en la comunicación	4,02	0,7	17,41%
6- Buenas relaciones interpersonales	3,99	0,73	18,30%
7- Planeamiento	3,99	0,73	18,30%
8- Capacidad/Conocimiento técnico	3,91	0,75	19,18%
9- Capacidad de oír	3,91	0,75	19,18%
10- Proactividad/Iniciativa	3,81	0,72	18,90%
11- Organización	3,79	0,67	17,68%
12- Motivación personal	3,77	0,59	15,65%
13- Capacidad de administrar conflictos/problemas	3,77	0,71	18,83%
14- Creatividad/Innovación	3,72	0,67	18,01%
15- Capacidad de trabajar bajo presión	3,58	0,76	21,23%

Fuente: elaboración propia

Abajo se presentan los gráficos representativos de los resultados obtenidos en relación a poseer y/o desarrollar las competencias comportamentales individuales para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos actuales y sus respectivos comentarios:

Grafico N°26: Ética e Integridad

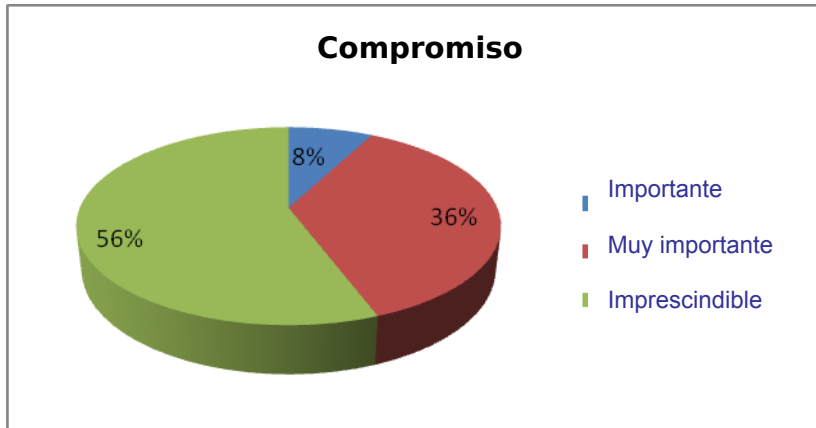


Fuente: elaboración propia

En referencia a la competencia individual “Ética/ Integridad”, el 67% de los participantes piensa que es imprescindible que los colaboradores la

posean o desarrollen para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos actuales, el 21% piensa que es muy importante y el 12% importante.

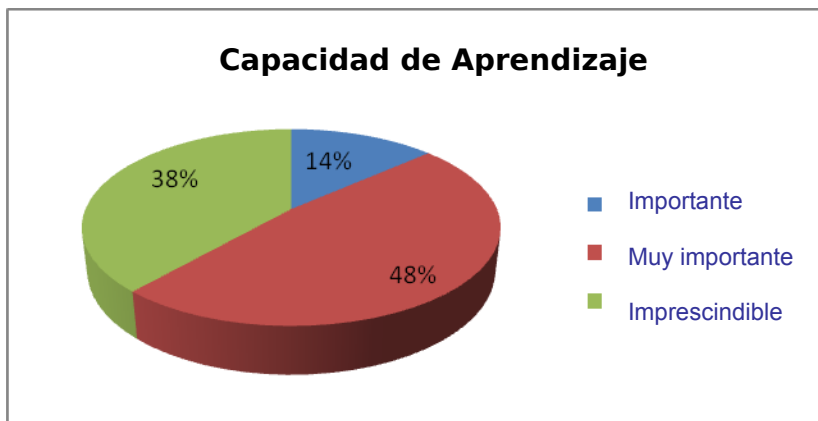
Grafico N°27: Compromiso



Fuente: elaboración propia

Con relación a la competencia "Compromiso", el 56% piensa que es imprescindible, el 36% que es muy importante y el 8% restante que es importante.

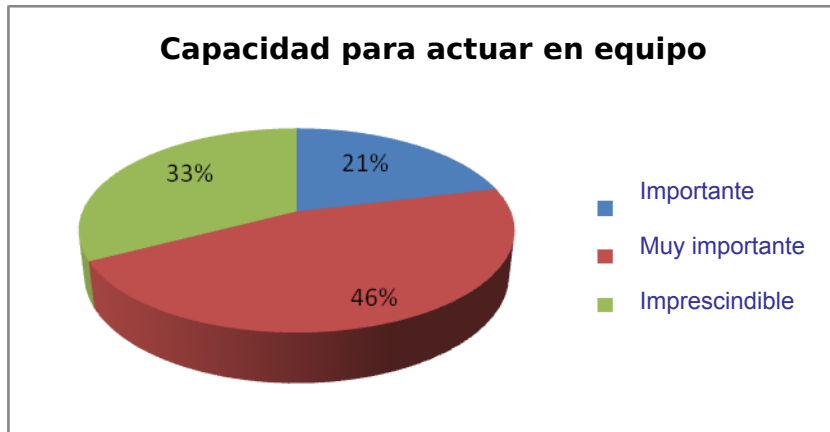
Grafico N°28: Capacidad de Aprendizaje



Fuente: elaboración propia

En relación con la competencia "capacidad de aprendizaje", el 48% afirmó que la misma es muy importante, el 38% que es imprescindible y el 14% que es importante.

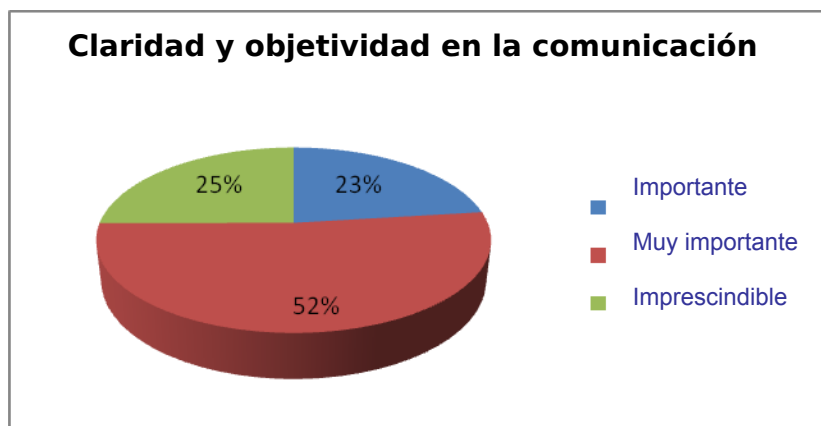
Grafico N°29: Capacidad para actuar en equipo



Fuente: elaboración propia

En lo que se refiere a la competencia individual “Capacidad para actuar en equipo”, el 46% de los participantes piensan que es muy importante que los colaboradores la posean o desarrollen para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos, el 33% piensa que es imprescindible y el 21% que es importante.

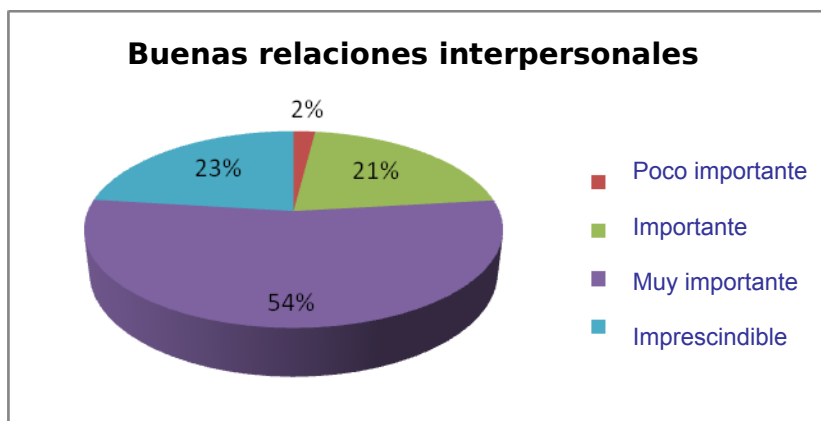
Grafico N°30: Claridad y Objetividad en la comunicación



Fuente: elaboración propia

Con relación a la competencia “Claridad/objetividad en la comunicación”, el 52% piensa que es muy importante, el 25% que es imprescindible y el 23% que es importante.

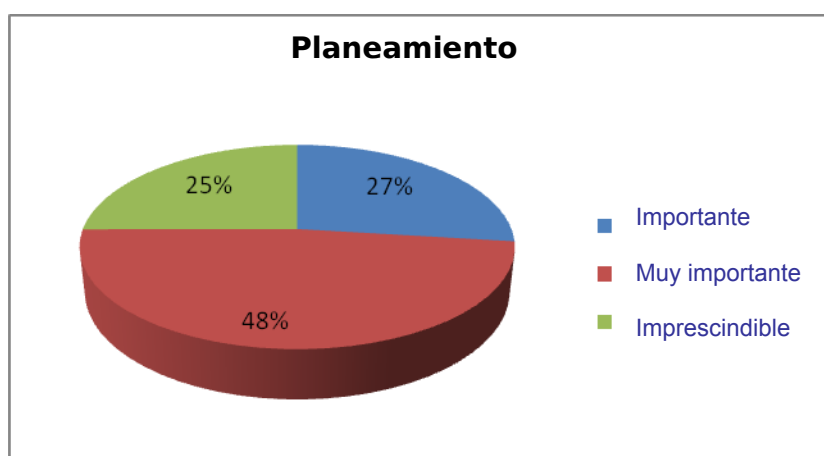
Grafico N°31: Buenas relaciones interpersonales



Fuente: elaboración propia

En relación con la competencia “Buenas relaciones interpersonales”, el 54% afirma que la misma es muy importante, el 23% que es imprescindible, el 21% que es importante y el 2% restante que es poco importante.

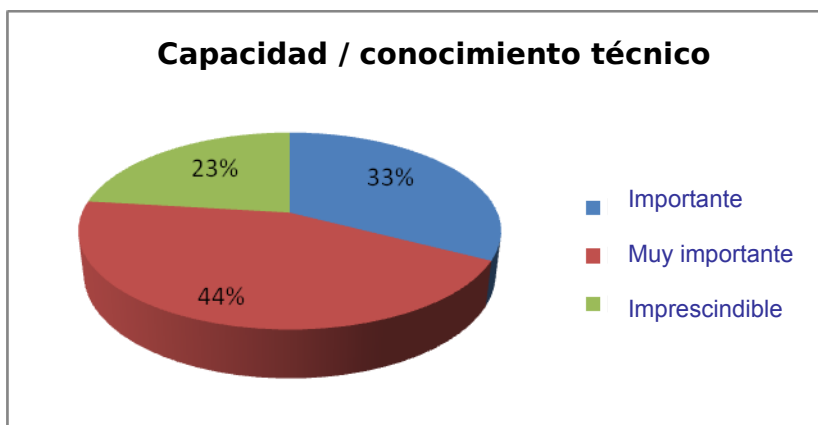
Grafico N°32: Planeamiento



Fuente: elaboración propia

En referencia a la competencia individual “Planeamiento”, el 48% de los participantes piensa que es muy importante que los colaboradores la oseen o desarrollen para ayudar a la empresa a lograr sus objetivos, el 27% piensa que es importante y el 25% que es imprescindible.

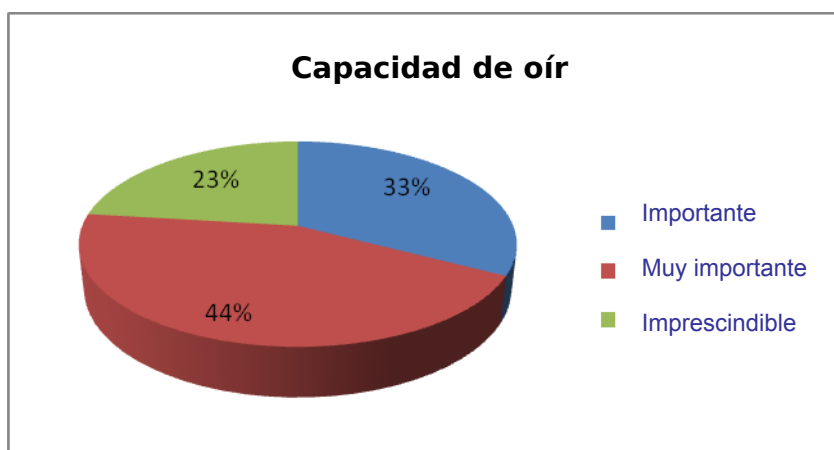
Grafico N°33: Capacidad / conocimiento técnico



Fuente: elaboración propia

Con relación a la competencia “Capacidad / conocimiento técnico”, el 44% piensa que esta es muy importante, el 33% que es importante y el 23% restante que es imprescindible.

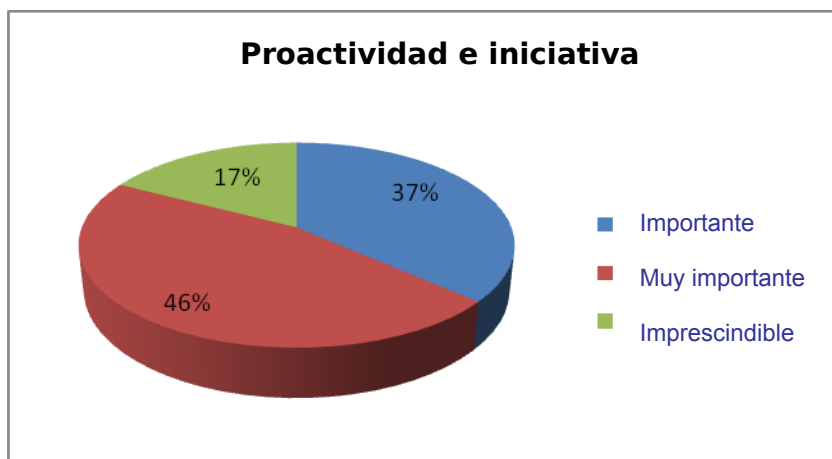
Grafico N°34: Capacidad de oír



Fuente: elaboración propia

En relación a la competencia “Capacidad de oír”, el 44% afirma que la misma es muy importante, el 33% que es importante y el 23% restante que es imprescindible.

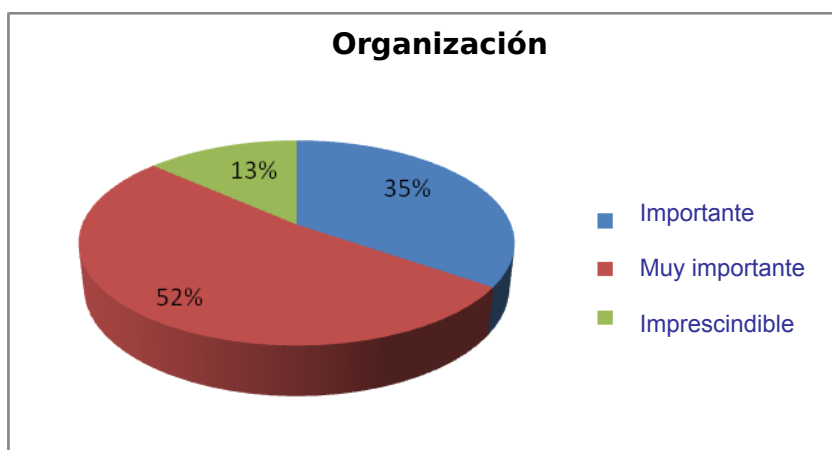
Grafico N°35: Proactividad e iniciativa



Fuente: elaboración propia

En lo referente a la competencia individual “Proactividad e iniciativa”, el 46% de los participantes piensa que es muy importante que los colaboradores la posean o desarrollen para que ayuden a la empresa a alcanzar sus objetivos, el 37% piensa que es importante y el 17% restante que es imprescindible.

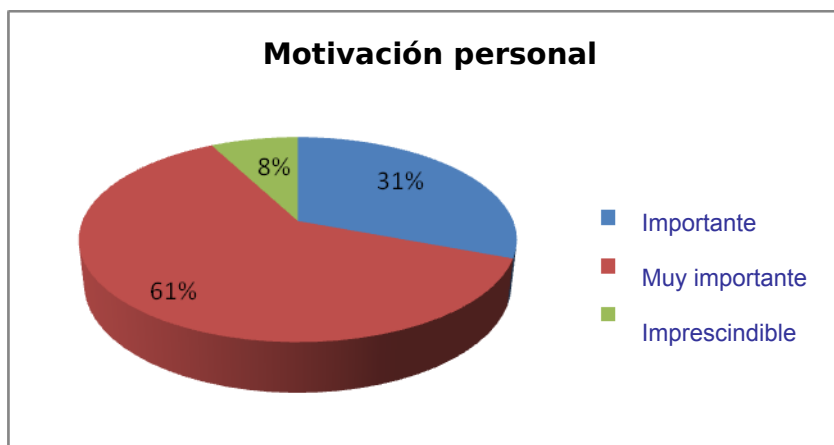
Grafico N°36: Organización



Fuente: elaboración propia

Con relación a la competencia “Organización”, el 52% piensa que es muy importante, el 35% que es importante, mientras que el 13% piensa que es imprescindible.

Grafico N°37: Motivación personal



Fuente: elaboración propia

En relación a la competencia “Motivación personal”, el 61% afirma que la misma es muy importante, el 31% que es importante y el restante 8% que es imprescindible.

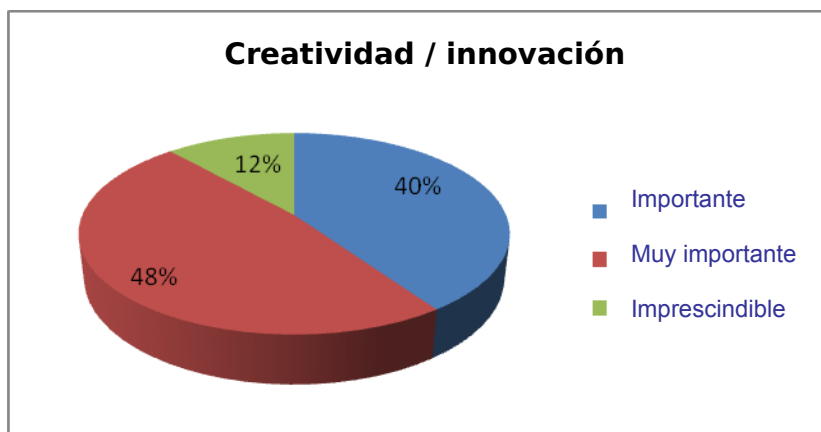
Grafico N°38: Capacidad de administrar conflictos y problemas



Fuente: elaboración propia

En lo referente a la competencia individual “Capacidad de administrar conflictos y problemas”, el 46% de los participantes piensa que es muy importante que los colaboradores la posean o desarrollen para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos, el 39% piensa que es importante y el 15% que es imprescindible.

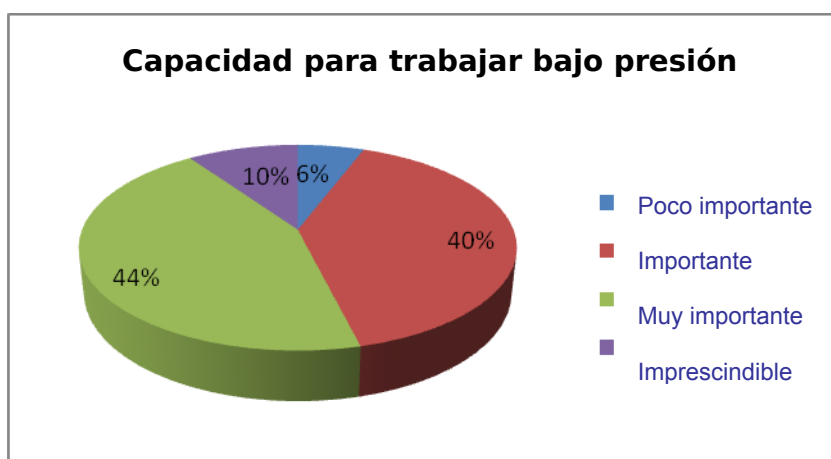
Grafico N°39: Creatividad / innovación



Fuente: elaboración propia

Con relación a la competencia “Creatividad / innovación”, el 48% piensa que es muy importante, el 40% que es importante y el 12% restante que es imprescindible.

Grafico N°40: Capacidad de trabajar bajo presión



Fuente: elaboración propia

En relación a la competencia “Capacidad para trabajar bajo presión”, el 44% afirma que la misma es muy importante, el 40% que es importante, el 10% que es imprescindible y el 6% restante considera es poco importante.

Los resultados obtenidos para las competencias importantes en el futuro fueron:

Primer criterio: media (de mayor a menor)

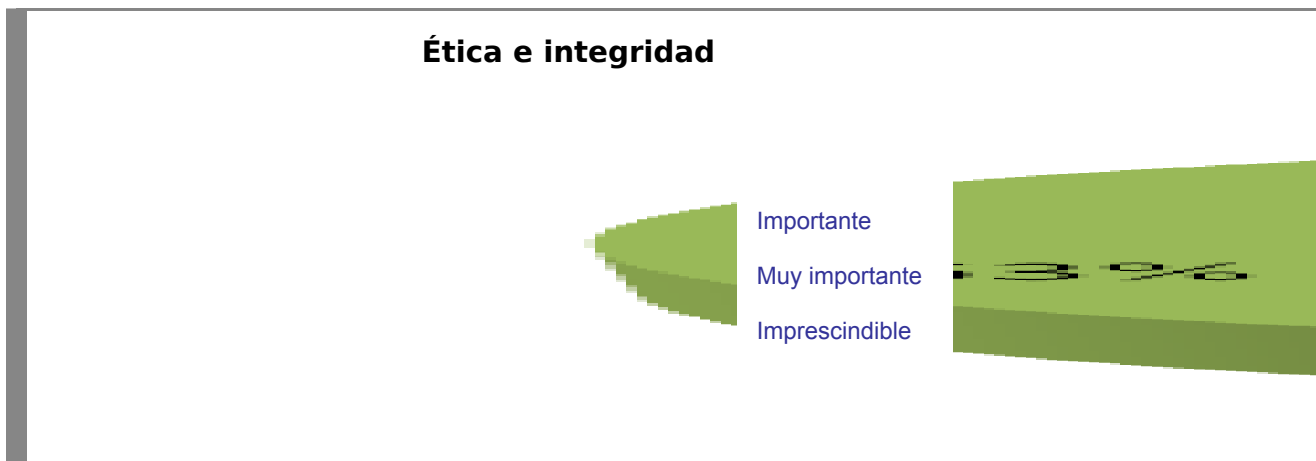
Segundo criterio: desvío estándar (de menor a mayor)

Cuadro N°82: Validación de las Competencias Individuales necesarias en el futuro

Competencias Individuales Necesarias en el Futuro – General			
Compet.Indiv.	Media	Desvío estándar	Coef. variación
1- Ética/Integridad	4,52	0,7	15%
2- Compromiso	4,43	0,61	14%
3- Visión de largo plazo	4,29	0,73	17%
4- Planeamiento	4,24	0,68	16%
5- Pensamiento Estratégico	4,2	0,7	17%
6- Capacidad de actuar en Equipo	4,16	0,7	17%
7- Creatividad/Innovación	4,06	0,64	16%
8- Claridad/objetividad en la comunicación	4,06	0,73	18%
9- Capacidad/Conocimiento técnico	4,04	0,72	18%
10- Motivación personal	3,99	0,68	17%
11- Capacidad de Negociación	3,91	0,75	19%
12- Organización	3,87	0,66	17%
13- Rapidez en la toma de decisiones	3,87	0,75	19%
14- Proactividad/Iniciativa	3,85	0,67	17%
15- Liderazgo	3,81	0,69	18%

Fuente: elaboración propia

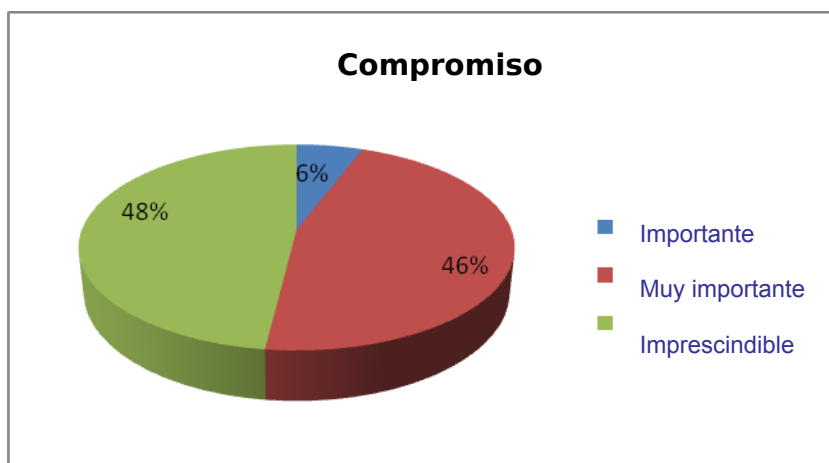
Grafico N°41: Etica e integridad



Fuente: elaboración propia

En referencia a la competencia comportamental individual “Ética e Integridad”, el 63% de los participantes piensan que es imprescindible que los colaboradores la posean o la desarrollen para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos de aquí a 5 – 10 años, el 25% que es muy importante y el 12% que es importante.

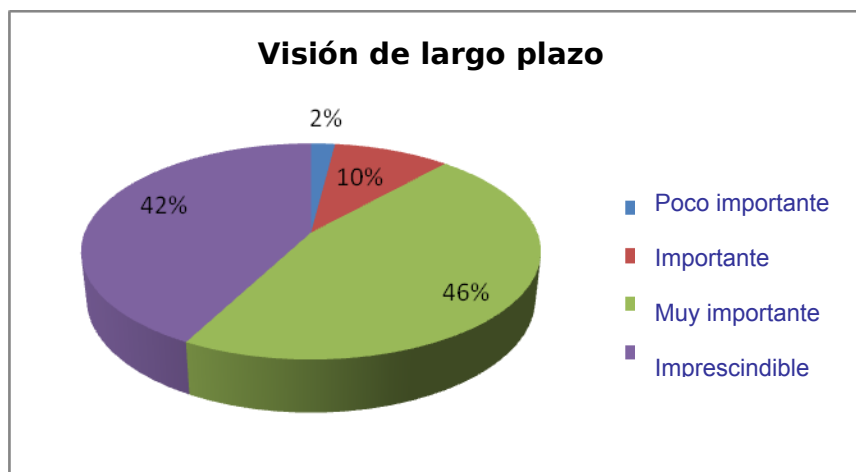
Grafico N°42: Compromiso



Fuente: elaboración propia

Con relación al desarrollo de la competencia “Compromiso”, el 48% piensa que es imprescindible, el 46% que es muy importante y el 6% que es importante para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos futuros.

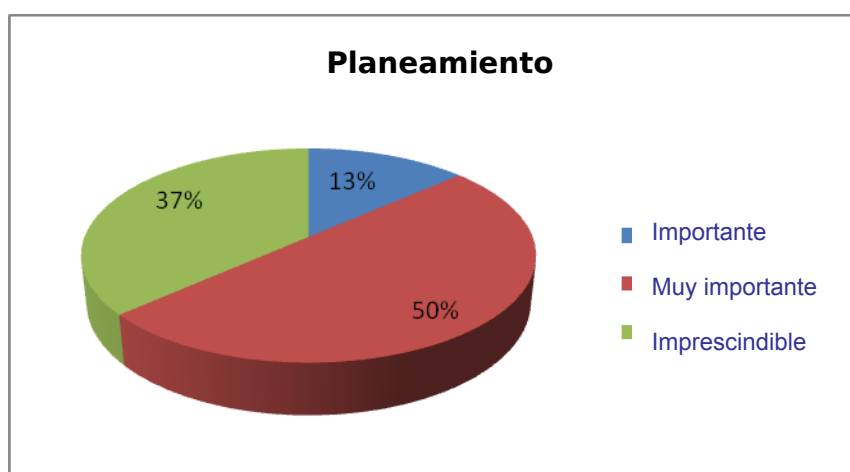
Grafico N°43: Visión de largo plazo



Fuente: elaboración propia

En relación a la competencia “Visión de largo plazo”, el 46% afirma que es muy importante su desarrollo, el 42% que es imprescindible, el 10% que es importante y el 2% restante que es poco importante.

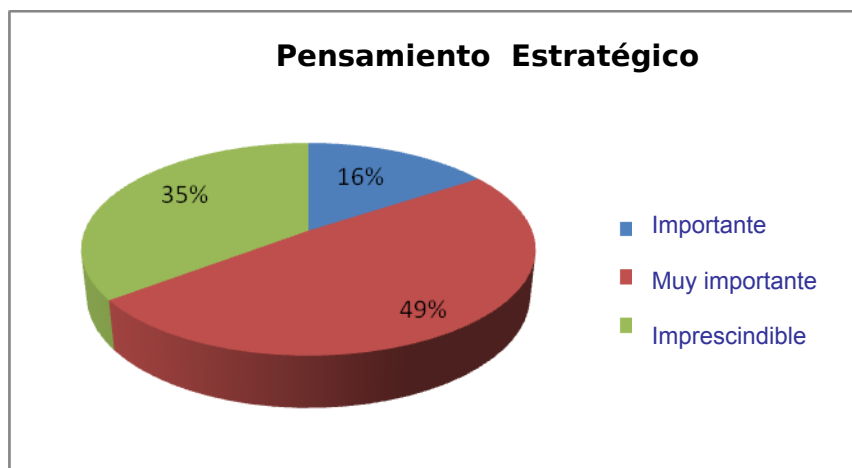
Grafico N°44: Planeamiento



Fuente: elaboración propia

Referente a la competencia comportamental individual “Planeamiento”, el 50% de los participantes considera que es muy importante que los colaboradores la posean o desarrollen para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos de aquí a 5 – 10 años, el 37% afirma que es imprescindible y el 13% que es importante.

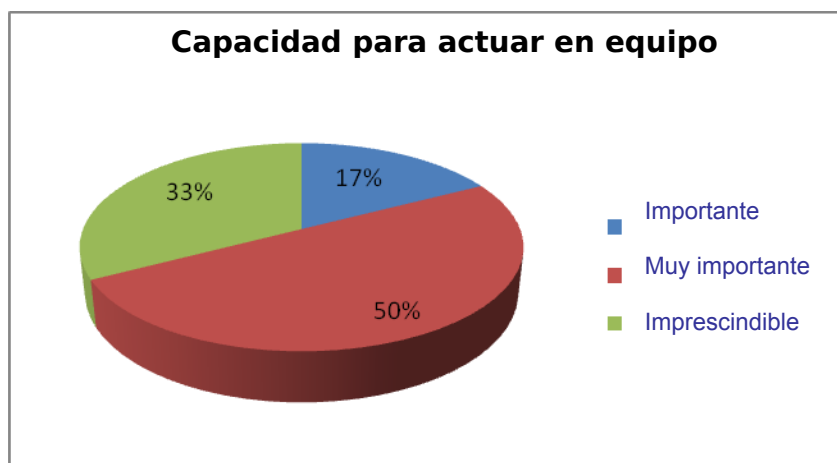
Grafico N°45: Pensamiento Estratégico



Fuente: elaboración propia

Con relación al desarrollo de la competencia “Pensamiento Estratégico”, el 49% piensa que es muy importante, el 35% que es imprescindible y el 16% restante afirma que es importante para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos futuros.

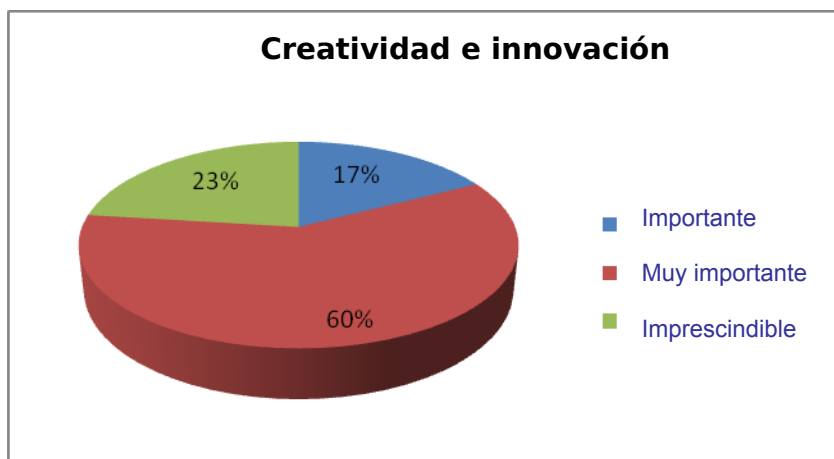
Grafico N°46: Capacidad para actuar en equipo



Fuente: elaboración propia

En relación a la competencia “Capacidad para actuar en equipo”, el 50% afirma que es muy importante su desarrollo, el 33% que es imprescindible y el 17% restante afirma que es importante.

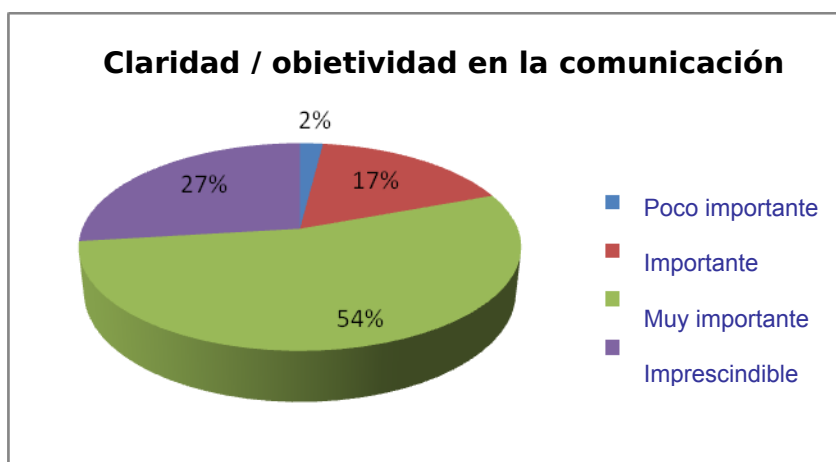
Grafico N°47: Creatividad / innovación



Fuente: elaboración propia

En referencia a la competencia comportamental individual “Creatividad e innovación”, el 60% de los participantes afirma que es muy importante que los colaboradores la posean o desarrollen para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos de aquí a 5-10 años, el 23% piensa que es imprescindible y el 17% que es importante.

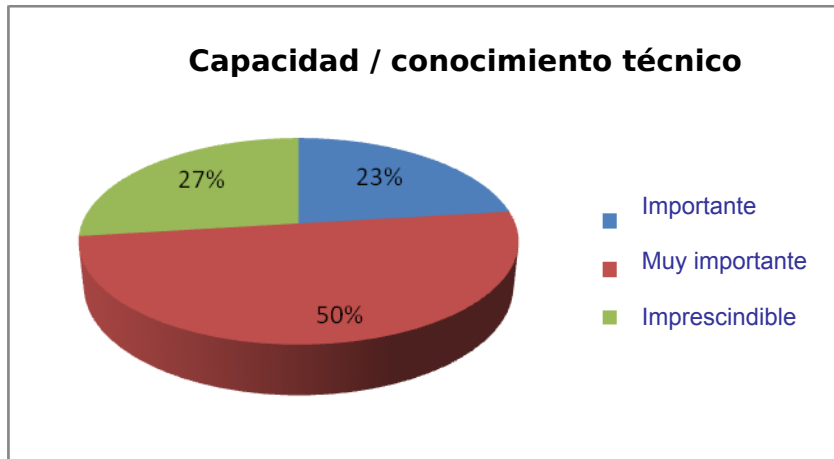
Grafico N°48: Claridad / objetividad en la comunicación



Fuente: elaboración propia

Con relación al desarrollo de la competencia “Claridad / objetividad con la comunicación”, el 54% piensa que es muy importante, el 27% imprescindible, el 17% importante y el 2% restante que es poco importante para ayudar a que la empresa alcance sus objetivos futuros.

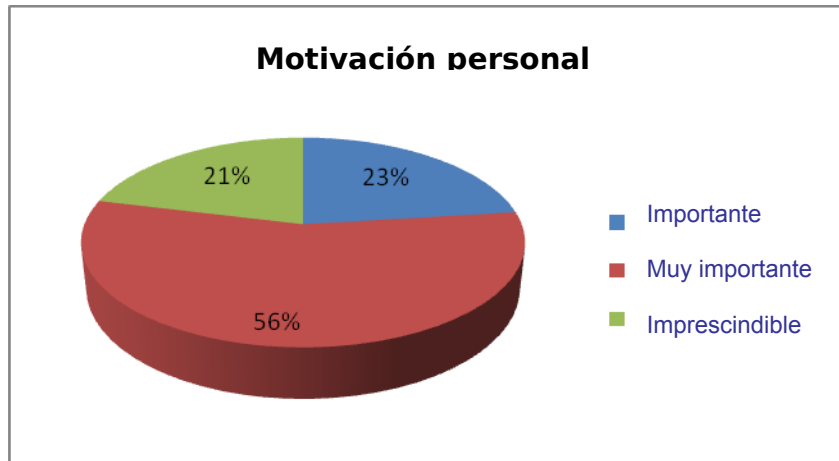
Grafico N°49: Capacidad / conocimiento técnico



Fuente: elaboración propia

En relación a la competencia “Capacidad / Conocimiento técnico”, el 50% afirma que es muy importante su desarrollo, el 27% que es imprescindible y el 23% que es importante.

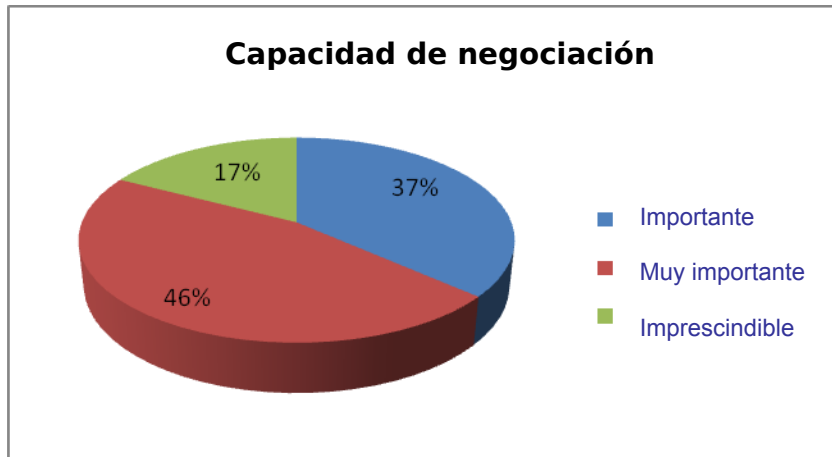
Grafico N°50: Motivación personal



Fuente: elaboración propia

En referencia a la competencia comportamental individual “Motivación personal”, el 56% de los participantes piensa que es muy importante que los colaboradores la posean o desarrollen para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos de aquí a 5-10 años, el 23% afirma que es importante, mientras que el 21% piensa que es imprescindible.

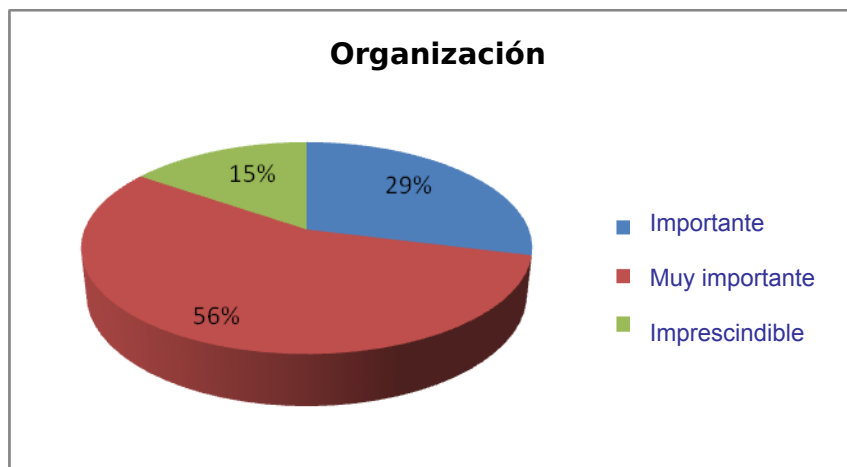
Grafico N°51: Capacidad de negociación



Fuente: elaboración propia

Con relación al desarrollo de la competencia “Capacidad de negociación”, el 46% afirma que es muy importante, el 37% que es importante, mientras que el 17% afirma que es imprescindible para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos futuros.

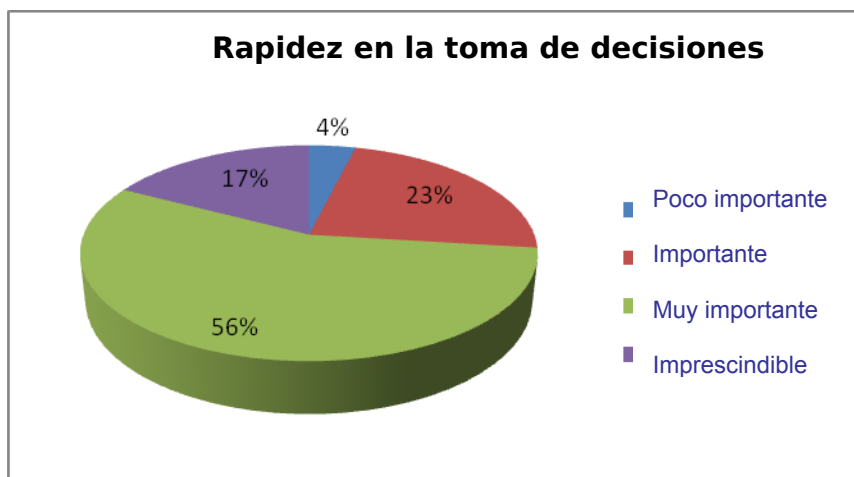
Grafico N°52: Organización



Fuente: elaboración propia

En relación a la competencia “Organización”, el 56% afirma que es muy importante su desarrollo, el 29% que es importante y el 15% que es imprescindible.

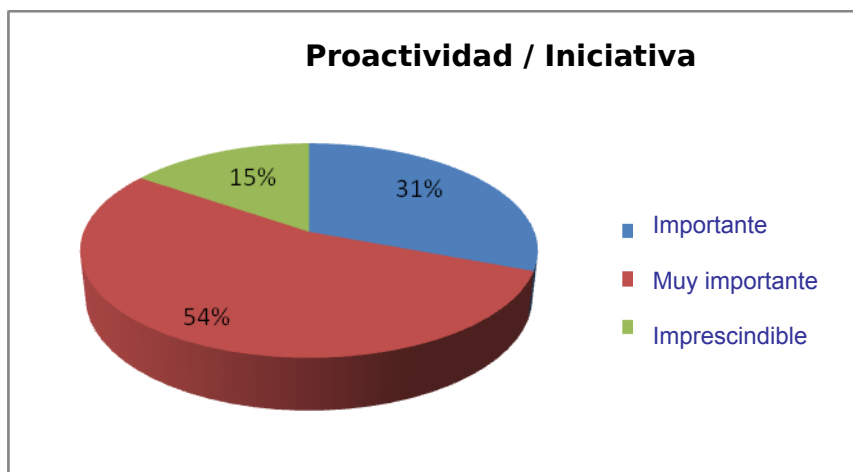
Grafico N°53: Rapidez en la toma de decisiones



Fuente: elaboración propia

En referencia a la competencia comportamental individual “Rapidez en la toma de decisiones”, el 56% de los participantes afirma que es muy importante que los colaboradores la posean o desarrollen para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos de aquí a 5-10 años, el 23% piensa que es importante, el 17% que es imprescindible, mientras que el 4% considera que es poco importante.

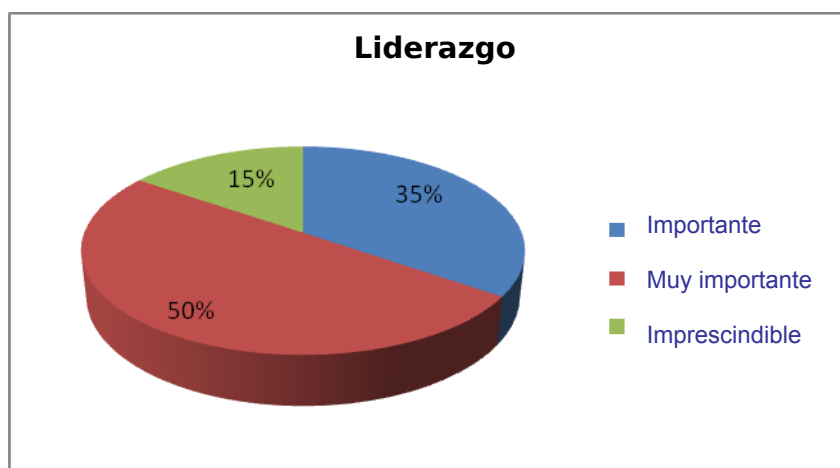
Grafico N°54: Proactividad / Iniciativa



Fuente: elaboración propia

Con relación al desarrollo de la competencia “Proactividad / Iniciativa”, el 54% piensa que es muy importante, el 31% que es importante y el 15% que es imprescindible para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos futuros.

Grafico N°55: Liderazgo



Fuente: elaboración propia

En relación a la competencia “Liderazgo”, el 50% afirma que es muy importante su desarrollo, el 35% que es importante y el 15% restante que es imprescindible....

De esta manera, es posible que el resultado de la investigación sea confiable y las competencias individuales (actuales y futuras) importantes para las empresas de Tecnología de Información de la región Noroeste de RS, según las personas que en ellas trabajan, son las siguientes:

Cuadro N°83: Competencias individuales importantes actualmente para las empresas de TI de la región Noroeste de RS

Actualmente
1- Ética/Integridad
2- Compromiso
3- Capacidad de Aprendizaje
4- Capacidad de actuar en Equipo
5- Claridad/objetividad en la comunicación
6- Buenas relaciones interpersonales
7- Planeamiento
8- Capacidad/Conocimiento técnico
9- Capacidad de oír
10- Proactividad/Iniciativa
11- Organización
12- Motivación personal
13- Capacidad de administrar conflictos/problemas
14- Creatividad/Innovación
15- Capacidad de trabajar bajo presión

Fuente: elaboración propia

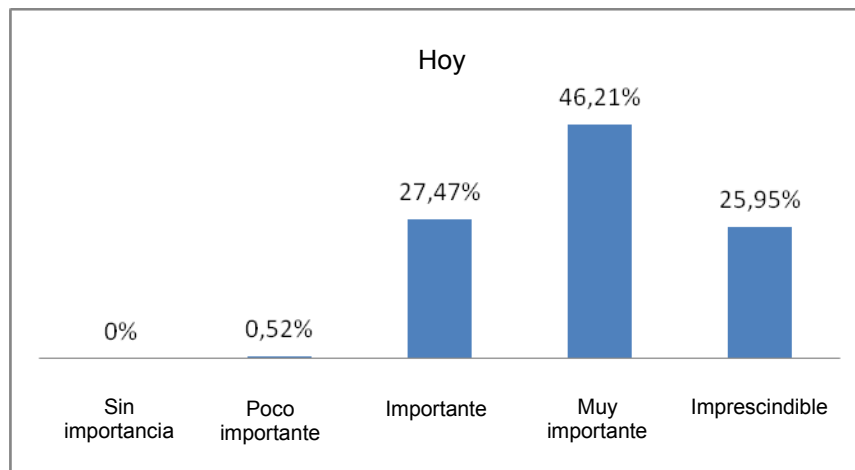
Cuadro N°84: Competencias Individuales importantes en el futuro para las empresas de TI de la Región Noroeste de RS

Futuro
1- Ética/Integridad
2- Compromiso
3- Visión de largo plazo
4- Planeamiento
5- Pensamiento Estratégico
6- Capacidad para actuar en Equipo
7- Creatividad/Innovación
8- Claridad/objetividad en la comunicación
9- Capacidad/Conocimiento técnico
10- Motivación personal
11- Capacidad de Negociación
12- Organización
13- Rapidez en la toma de decisiones
14- Proactividad/Iniciativa
15- Liderazgo

Fuente: elaboración propia

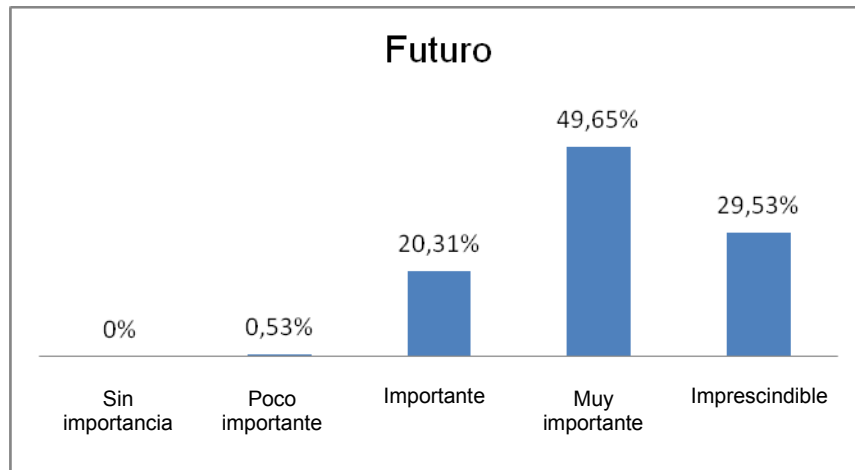
Un análisis más detallado de los resultados ayuda en la visualización de su validez:

Grafico N°56: Validación de los resultados – competencias necesarias actualmente



Fuente: elaboración propia

Grafico N°57: Validación de los resultados – competencias necesarias en el futuro



Fuente: elaboración propia

Al analizar los atributos sometidos a la validación, notase que solamente el 0,52 (presente) y el 0,53% (futuro) de las respuestas consideraron algunos como “poco importantes”. El restante, 72, 16 y 79,18% fueron considerados “muy importantes” o “imprescindibles”. Estos valores pueden ser considerados validos de acuerdo al comportamiento de una distribución normal, donde como mínimo el 68,3% de las respuestas tendrían que encontrarse dentro del intervalo, que consiste en alejar la media en una unidad de desvío estándar hacia ambos lados, considerando esto una propiedad de la distribución normal. El comportamiento de los datos como una distribución normal muestra que el análisis realizado se comporta como una curva normalizada a partir de la media³⁹⁷.

Se registra también (cada atributo con una cita):

- Persistencia (presente): muy importante;
- Capacidad / conocimiento técnico, relacionado con el aprendizaje autodidacta (presente): muy importante;
- Persistencia (presente y futuro): muy importante;

³⁹⁷ BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística Aplicada às Ciências Sociais. 7 ed. Florianópolis – Ed. Da UFSC. Santa Catarina, 2007

- Planeamiento, relacionado con la sucesión (futuro): muy importante;
- Capacidad de negociación, relacionada con la formación de sociedades (futuro): imprescindible;
- Flexibilidad (futuro): muy importante;
- Actualización tecnológica (futuro): imprescindible.

2.5 – DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS CON ENFOQUE EN COMPETENCIAS

Este capítulo es el núcleo central de la tesis, pues se refiere a su contribución original para el estudio del tema, que es presentar un modelo de evaluación de gestión específico para las empresas de Tecnología de la Información de la región Noroeste de RS (Brasil) que contribuya en la alineación entre personas y organizaciones, adaptado a la realidad encontrada y respetando las particularidades de las empresas y del sector, contribuyendo de esta manera con su desarrollo.

De esta manera, se divide en partes:

- 1 – Análisis de la matriz de competencias individuales necesarias para las empresas;
- 2 – Propuesta de modelo de proceso de Selección de Personal basado en estas competencias;
- 3 – Análisis de las mayores y más frecuentes dificultades enfrentadas por las empresas;
- 4 – Priorización de las variables que serán utilizadas en la construcción del modelo de Gestión de Personal tomando en cuenta las dificultades;
- 5 – Análisis de los datos referentes al perfil de la Generación Y;
- 6 – Análisis de los criterios de evaluación de la investigación “Las 150 Mejores Empresas para Trabajar” de la Revista Exame;
- 7 – Priorización de las variables para la construcción del modelo de Gestión de Personal tomando en cuenta las características de la Generación Y, y los criterios evaluados en la investigación de la Revista Exame;

8 – Propuesta de Modelo de Gestión de las Personas.

A continuación, el desarrollo de cada ítem:

2.5.1 – Análisis de la matriz de competencias individuales necesarias para las empresas

Analizando las competencias, se observa que dentro de las 15 importantes actualmente, 10 se repiten como importantes en el futuro. Estas son:

Cuadro N°85: Competencias individuales importantes actualmente y en el futuro para las empresas

1- Claridad/objetividad en la comunicación
2- Compromiso
3- Capacidad/conocimiento técnico
4- Creatividad/innovación
5- Capacidad de actuar en equipo
6- Ética/integridad
7- Motivación personal
8- Organización
9- Planeamiento
10- Proactividad/iniciativa

Fuente: elaboración propia

Esto quiere decir que en el caso de este estudio, si la empresa alcanzare el éxito al seleccionar y contratar personas de acuerdo con estas competencias, estará también contando, teóricamente, con profesionales con capacidad para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos de aquí a 5/10 años.

Como el objetivo de este estudio es identificar las competencias individuales comportamentales, la competencia “Capacidad/conocimiento técnico” será excluida, pues la misma no se considera comportamental, sino una técnica, restando entonces nueve competencias comportamentales:

- Claridad/ objetividad en la comunicación
- Compromiso
- Creatividad / innovación
- Capacidad para actuar en equipo
- Ética / integridad
- Motivación personal
- Organización
- Planeamiento
- Proactividad / iniciativa

2.5.2 – Propuesta de Modelo de proceso de Selección de Personal

Como las competencias individuales específicas para las empresas de la muestra ya son conocidas y fueron validadas, se sugiere ahora la adaptación de estas competencias al Modelo de Leme para la realización de los procesos selectivos, justamente para evitar las “listas hechas” de competencias e individualizar el modelo.

En este punto, cada empresa “traduce” los nueve principales atributos (competencias) validados en cinco o seis comportamientos observables importantes (metodología de Leme) para sí, de acuerdo con su realidad/necesidad, siempre con el objetivo de contemplar la Misión, la Visión y los Valores de cada una de las empresas.

Se optó por sugerir a partir de este punto el modelo de Leme debido a la simplicidad y facilidad de su metodología.

Con esto, el segundo objetivo del presente estudio puede ser considerado alcanzado, que es justamente el de identificar qué

competencias es importante que posean las personas actualmente y en el futuro para ayudar a estas empresas a alcanzar sus objetivos.

2.5.3 – Análisis de las mayores y más frecuentes dificultades enfrentadas por las empresas

A través de la investigación cualitativa, también fueron relevadas las principales dificultades, comunes a las empresas. El relevamiento fue realizado a través del análisis de las respuestas de los 57 entrevistados en las 34 horas 58 minutos de entrevistas grabadas.

Fueron identificadas 14 principales dificultades:

1. Comportamientos inadecuados en la empresa;
2. Pocos recursos para contratar y remunerar a los mejores;
3. Falta de tiempo de los gestores para actuar estratégicamente (Ej.: delegación, feedback, reuniones,..);
4. Baja percepción de posibilidades de crecimiento dentro de las empresas por parte de los colaboradores;
5. Dificultad en la retención/difusión del conocimiento;
6. Dificultad para retener talentos (las empresas sirven como “trampolín” para los profesionales);
7. Poca oferta de mano de obra calificada en la región;
8. Cambios rápidos y constantes en el sector;

9. Alta subjetividad en las contrataciones, evaluaciones y promociones (faltan indicadores);
10. Dificultades en la comunicación;
11. Dificultad para formar líderes (gerentes preparados técnicamente, pero sin preparación para liderar a las personas);
12. Falta de feedback y reconocimiento;
13. Diferencia Generacional (X e Y);
14. Distancia de las instituciones de enseñanza (faltan sociedades efectivas entre las empresas de TI e instituciones de enseñanza).

Las dificultades y sus respectivos análisis:

1 – Comportamientos inadecuados en la empresa

“Los mayores / principales problemas que tuve en mi vida con profesionales ... no fue debido a que no hayan realizado algo, sino que no avisaron que lo habían terminado. Solo eso! Solamente tenían que haberlo dicho. Dado que estaban en conocimiento de información que tú no la tenías ..Podrían haber hablado y no lo hicieron ...”. Esta declaración es de un director que afirma que muchas veces el problema no es técnico, sino comportamental.

Un colaborador perteneciente a la Generación Y (TI): “A veces jugamos en el área de tecnología ya que es mejor quedarnos frente al computador dado que nos estresa menos. (...) Es un área bastante complicada, ya que hay que lidiar directamente con personas porque cada uno tiene su carácter, su temperamento (...). Creo que es algo extremadamente importante que un grupo de personas logre de cierta forma

comprender que tenemos un objetivo en común en la empresa (...) y de cierta manera releve sus diferencias y lo alcance (...). No estoy seguro si las personas más extrañas actúan en el área de tecnología, pero (...) conozco gente extremadamente competente que no logran relacionarse. (...) En la facultad (...) conozco personas que poseen un conocimiento técnico muy profundo (...) pero cuando van a relacionarse en grupo no lo logran, tienen dificultades”.

A pesar de que las instituciones de enseñanza todavía ponen mayor énfasis en los aspectos técnicos, de a poco estas perciben cuánto aflige a las empresas los comportamientos inadecuados frecuentes en el trabajo. De esta manera, las organizaciones pueden desarrollar líneas de diálogo con estas instituciones para que, paulatinamente, se creen programas donde el lado comportamental también sea desarrollado. Otra forma de ejercer influencia sobre esta dificultad es justamente a través de un proceso selectivo más profesionalizado y estratégico a través del establecimiento de las competencias comportamentales y, consecuentemente, de la creación de indicadores para identificar quién, entre los candidatos a la vacante, posee además del perfil técnico, comportamientos adecuados para la empresa. Inversiones periódicas en entrenamiento también deben ser realizadas por parte de las empresas para que esta competencia sea desarrollada luego de algún tiempo.

Los gestores y demás colaboradores, principalmente los pertenecientes a la Generación X, se quejan mucho por el comportamiento considerado inadecuado por ellos dentro de las empresas. Otras declaraciones que evidencian este hecho:

Director: “Tiene que haber una parte comportamental (...) solamente la técnica no sirve. Llega un momento en que no aguantas a esta persona. (...) No podría trabajar con una persona óptimamente súper técnica pero de mal humor. Con certeza!

Director: “Veo al RH de hoy como el mayor de los desafíos para una empresa de software (...). “Estas personas (Generación Y) (...) poseen una capacidad mayor, lo que nos falta es encontrar el botoncito (...) despertador, porque parece que (...) el hombre tiene voluntad, pero no logra trillar su camino. Creo que posee mucha información y comienza a (...) enfermarse por tantas cosas que tiene. Y muchas veces, debido a la inmadurez, no logra determinar qué es bueno y qué es malo”. “(...) Cree que sabe todo. El desafío es proporcionar el feedback adecuado, inclusive sabiendo que va a ser difícil debido a su formación técnica”. “Uno tiene que tener estas personas (...) que logren llegar a este tipo y entrar en su corazón y mostrar”. “Ellos (refiriéndose a la Generación Y) poseen una visión de ganancias de corto plazo”.

Director: “Falta un poco de experiencia (...). Personas nuevas (...) que entran (...) un mes y en el otro (...) ya no se sienten valoradas... (...). Principalmente madurez profesional (falta). Es el primer trabajo de esta persona ... salio de la casa...los padres lo cuidaban ...y aquí (...) es donde siente lo que es ser responsable”.

Colaboradora de la Generación X: “Quien domina esta tecnología, quien tiene facilidad, son las personas más nuevas, aunque no poseen el mínimo de madurez necesaria para una convivencia empresarial. Y eso genera conflicto. (...) Veo que mi resultado también depende de él y estoy en las manos de una persona que no quiere nada de nada. Pero no negativamente... todavía no está maduro para eso”. (...) “Ellos creen que van a lograr todo sin ningún sacrificio, sin dar nada a cambio. Y el salario...! Si gana R\$ 500,00 o R\$ 1.000,00... R\$2.000,00 nunca es lo suficiente para aquello que ellos creen que merecen. Siempre es poco...” . (...) “Hasta creo (...) seriamente que (...) el placer de una victoria, no se si saben lo que es eso!. El esfuerzo de (...) tener que estudiar para aprobar un examen y que aquello fue tu resultado. (...) No se si saben que eso existe. Creo que

no. Porque (...) la tecnología trae una facilidad muy grande y la falta de dificultad de alcanzar, de construir, de adquirir...viene todo muy fácil. (...) Ahí es donde me veo en sus manos ... contra mi gusto, no?

Estas declaraciones hablan justamente de la dificultad de trabajar con comportamientos considerados inadecuados en la empresa. Lo que probablemente sea una de las razones de este comportamiento es la diferencia de comportamientos y posturas entre la Generación X (que hoy comanda las empresas) y la Generación Y, que corresponde al 66% de los colaboradores en estas empresas. Tal vez ahí exista una oportunidad para reducir esta dificultad, creando espacios de feedback (tan solicitados por la Generación Y). Estos reclaman la falta de feedback por parte de la Generación X, lo que puede, justamente, estar causando este “gap” de expectativas. Si la Generación X proporciona feedback precisos en relación a lo que es esperado por las organizaciones y lo que se entrega por parte de los miembros de la generación Y, si por una vez los Y tuviesen un espacios mayor para presentar su lado de la cuestión, es posible que muchas de estas diferencias sean reducidas y el conflicto sea resuelto. Este es un ítem considerado que puede sufrir una gran influencia de la empresa justamente por necesitar invertir mucho más en diálogos internos y buena voluntad entre las partes que cualquier otra inversión.

2 – Pocos recursos para contratar y remunerar a los mejores

Como fue comentado anteriormente, las empresas de tecnología de la región pueden ser consideradas como de pequeño/mediano porte en relación a otras del sector y se disputan la mano de obra con grandes players del mercado que algunas veces reclutan profesionales justamente dentro de estas empresas pagando salarios mayores y beneficios más atractivos. Esto genera una “inflación” en la remuneración pagada en la región, pues los considerados “mejores” se van en cualquier momento. Además de competir con los grandes, sus clientes en su mayoría son

empresas de mediano porte. A su vez, grandes contratos que puedan dar más aliento, y margen para pagar mejores salarios, son más difíciles de conquistar. Para neutralizar esta dificultad, la empresa debe realizar un gran esfuerzo, pero de igual manera, el nivel salarial practicado en el mercado se encuentra muchas veces fuera de su poder de influencia. Simplemente no existen recursos suficientes por el momento para pagar el promedio salarial o por encima de él.

3 – Falta de tiempo de los gestores para actuar estratégicamente (ej.: delegación, feedback, reuniones...)

Director: “La cuestión de la agilidad (...) se confunde y se pierde en estos instantes. Todo es muy rápido, pero muy rápido debido a que (...) yo dirijo todo. Entonces es difícil que se pueda formar un gerente (...), un analista (...) porque esta persona va a tener que permanecer una años a tu lado (...) para poder desempeñarse”.

Debido a cuadros funcionales ajustados (debido a la dificultad de encontrar y retener buenos profesionales a través de una remuneración mayor – ítem anterior), directores / socios actúan muchas veces como gerentes o hasta como operativos, “apagando incendios” conforme los relatos. Esto es muy común en las empresas analizadas. Casi todos se quejan de la falta de tiempo para lo estratégico, lo que no les permite preparar a otras personas a través de la delegación, del feedback y hasta con reuniones semanales productivas. Este es un círculo vicioso peligroso, pues si no encuentran tiempo para eso, no tienen en quien confiar las tareas más simples, ahogándose cada vez más en lo operativo, sin lograr realizar proyectos más relevantes. Pero aunque la dificultad financiera existe, las iniciativas pequeñas de inicio (y constantes) a feedback y reuniones, pueden de a poco, sin mucha inversión financiera, formar a las personas que puedan ejecutar actividades más rutinarias dejando más tiempo para que los gestores actúen más estratégicamente, revirtiendo este ciclo.

Otra variable es la falta de preparación justamente para delegar. Relatos de los colaboradores muestran que al mismo tiempo que el director intenta dar más libertad, descentralizar las actividades, ellos las “empujan” de vuelta en momentos donde se necesita velocidad o en momentos de tensión, y quita la autoridad/responsabilidad de la persona, significando APRA ella una falta de confianza en su trabajo. La consecuencia fue señalada por varios entrevistados, que afirmaron que cuando el superior no está, se detiene todo el sector.

4 – Baja percepción de posibilidades de crecimiento dentro de las empresas por parte de los colaboradores

Colaborador: “Una empresa que te proporciona un futuro, obviamente (...) hasta puede pensar que soy ambicioso, pero es verdad. Observando un futuro, obviamente vas a obtener una remuneración mejor también. Si viera aquí dentro que tengo la posibilidad de crecer en dos años, obviamente reconsideraría (mi salida) pero...por el momento todavía no lo veo...”.

Gerente: “Muchos colaboradores (...) salieron de la empresa (...) porque no veían esto (trayectoria) y ni siquiera nosotros (gerentes) lo sabíamos muchas veces. Las personas llegaban y nos decían: (...) ¿qué voy a hacer de aquí a un año? Entonces lo mirabas y decías: Mira, tu vas a ...desarrollar! (...) pero ¿qué es lo que va a ser mejor? (...) Donde voy a estar? No teníamos mucho que decirles. (...) Esto no estaba claro para nadie. (...) Sabía que iba a hacer un crecimiento, pero no hacia donde, para que lado? (...) “Es una cosa interesante, porque puedes llegar, sabes lo que necesitas para llegar allí (...), te sientes valorado” (comentario sobre la gestión por Competencias que le proporciona una expectativa de horizonte, una perspectiva de crecimiento).

Otro colaborador afirmó: “También saldría de la empresa a fin de año si no existiese la (...) Gestión por Competencias porque ya había recibido propuestas, no aquí ... hasta para ir a otros estados . ..A veces, con 4 o 5 veces más del salario que ganaba aquí. (...) La (...) Gestión por Competencias fue el momento exacto. Si no fuese en este momento creo que yo, por ejemplo, sería una de las personas que no se quedaría hasta fin de año (...) Recibíamos varias promesas, pero el andar del carruaje no se conducía”. Sus expectativas no eran satisfechas.

Colaborador: “Una dificultad... no logras traspasarla sin ver qué más allá algún motivo, si hay algo que justifique esta actividad”.

Estos son relatos que evidencian cuán problemática es esta cuestión en las empresas analizadas y qué consecuencias negativas pueden traer si no se trabajan sobre ella de manera urgente. Se observa que no se trata solamente de remuneración, sino también de desafíos, desarrollo, un motivo por el cual luchar. Son puntos que dependen muchos más de las iniciativas de la empresa que de los factores mercadológicos.

5 – Dificultad en la retención / difusión del conocimiento

La propia falta de tiempo para delegar actividades y responsabilidades y realizar reuniones periódicas entre los equipos contribuye con la carencia de difusión y retención del conocimiento en las empresas. Algunas experiencias en este ámbito ya están siendo realizadas en una de las empresas. Reuniones entre departamentos/sectores se realizan para el intercambio de experiencias e información, lo que, de acuerdo con declaraciones, trajo beneficios para la empresa relacionados con la difusión del conocimiento. El primer paso para retener los conocimientos es difundirlos. Esta es una dificultad donde la empresa puede actuar para atenuarla, dependiendo muchos más de esfuerzos y disciplina propios que de cualquier otro factor.

6 – Dificultad para retener talentos (empresas sirven de “trampolín” para los profesionales)

El asedio de los competidores en busca de profesionales en el interior del estado es una realidad. Esto se encuentra prácticamente fuera del poder de influencia de las empresas. Es una realidad que debe ser encarada como tal. Las fronteras no existen más en este sector, lo que proporciona un gran poder de movilidad a los profesionales que actúan en él. Lo que las empresas pueden hacer a este respecto es desarrollarse en aquellos ítems donde pueden ejercer una mayor influencia, haciendo con que los profesionales se sientan más satisfechos por trabajar en sus regiones de origen, sin desear salir de donde se encuentran. Es importante atender a lo que motiva a estos colaboradores y, en la medida en que esto se alinea con las estrategias de la empresa, ofrecerles esto a los mismos. Una de las formas de descubrirlo es monitorear a través del feedback y seguimiento constantes.

7 – Poco oferta de mano de obra calificada en la región

El número de cursos técnicos y superiores que preparan a la mano de obra calificada existentes en la región, de hecho, no es grande. Además de esto, los cursos que se inician con 50 alumnos terminan con 5 o 10 luego de cinco años de estudio. Muchos alumnos “quedan en el camino” debido al alto coste del curso o al alto grado de dificultad impuesto. La creación de más cursos de formación (tal vez técnicos, con menores costes) sería muy importante para proveer a las empresas. Este es un trabajo que debe ser realizado con el apoyo e involucramiento de varias entidades relacionadas con el área, pero demanda una gran movilización, interés, agilidad y buena voluntad por parte de las instituciones. Debido a esto, se encuentra fuera del poder de influencia de las empresas, siendo, no obstante, estratégico para el crecimiento del sector.

8 – Cambios rápidos y constantes en el sector

De acuerdo con lo visto anteriormente en este estudio, uno de los sectores que mayores cambios sufrieron en los últimos años fue el de la tecnología.

Aparte del sector de tecnología, los demás sectores también sufren cambios y quien provee de sistemas y soluciones para que estas se adecuen a los cambios es justamente (y cada vez más) el sector de TI!. Prácticamente nada pueden hacer las empresas en general para impedirlo o retrasarlo. Al contrario, si las empresas de tecnología pretenden, no dictar, sino por lo menos acompañar estos cambios, deben adecuarse. Cómo lo van a hacer las empresas sin preparar a las personas y retener los conocimientos (cosas que se encuentran a su alcance)?

El RH está sufriendo cambios. Los gestores comentaban que la propia empresa sabe de estas nuevas necesidades, pero no poseen las condiciones financieras (y de tiempo) para atenderlas. Pero piensan en contratar a alguien para que el RH ya que hasta para las licitaciones se exige presentar la lista (relación) del número de personas de la empresa con sus respectivas funciones descripción de cargos). Deben evolucionar. El cerrar el “cerco”, como dicen los gestores.

9 – Alta subjetividad en las contrataciones, evaluaciones y promociones (falta de indicadores)

Colaborador: “Algunos colegas no están desempeñando, no están llevando a cabo sus funciones de manera correcta, ganan una remuneración mayor que otros que (...) están transpirando la camiseta (de la empresa) (...) honrándola”.

“Adentro, entre los funcionarios, no toman en serio el nombre de la (...) porque la empresa deja qué desear en algunos puntos como la remuneración, la parte de liderazgo, el compromiso de los socios con los funcionarios”.

Las diferencias de percepción sobre las expectativas del nivel estratégico, sobre los niveles táctico y operativo (señalados anteriormente en este estudio) muestran esta realidad. Varios colaboradores declaran enfrentar dificultades por no saber lo que se espera de ellos, cuál es, específicamente, su función, cuáles son sus responsabilidades; esto hace con que, en consecuencia, no sepan como actuar.

Los colaboradores afirman que prefieren ser remunerados de acuerdo con su desempeño y señalan diferencias salariales difíciles de ser justificadas en la opinión de los mismos. Puede ser que estas diferencias hasta sean justas, pero no existe nada escrito, objetivamente, con reglas establecidas y de conocimiento público, las personas no lo perciben. En general, no existen evaluaciones de desempeño formales estructuradas y objetivas.

10 – Dificultades en la comunicación

Algunos gestores señalan a la proximidad física (característica fuerte en estas empresas) como un punto negativo, pues aunque esto sea una realidad y teóricamente pueda ayudar en la comunicación, se crea una relación más de amistad que profesional y no se utilizan las herramientas adecuadas para mejorarla. Por ser fácil comunicarse, las personas se vuelven perezosas y no desarrollan un método para eso. La falta de tiempo también impide que se realice un plan para mejorar la comunicación, conforme declaraciones de los gestores.

Es a través de la comunicación que las políticas, objetivos y expectativas son divulgados. No es por casualidad que las competencias “Claridad/objetividad en la comunicación” y “capacidad de oír” aparecen en la lista de las más importantes a ser desarrolladas por las personas en las empresas. Los efectos colaterales de la eficacia en la comunicación pueden ser sentidos en la mejora de las “relaciones interpersonales”, en el “compromiso”, en la “administración de conflictos / problemas”, en la “actuación en equipo”, en la “motivación personal”, en la ejecución precisa del “planeamiento”, en la “rapidez en la toma de decisiones” y en la “visión de largo plazo”, todas competencias pertenecientes a la lista de atributos importantes de las personas que ayudan a sus empresas a alcanzar sus resultados, pero posibles de ser trabajadas dentro de la empresa sin grandes inversiones financieras.

Las fallas en la comunicación interfieren en la alineación de las personas (sus acciones) en relación a las estratégicas de la empresa. De esta manera, el punto crítico en la eficacia de la gestión de las empresas las inversiones en comunicación.

11 – Dificultad para formar líderes (gerentes técnicamente buenos, pero sin preparación para liderar personas)

Como la comunicación es fácil, formar líderes alineados a las estrategias empresariales se torna una tarea más ardua. Si es a través del liderazgo que se vuelven realidad los planes, esto queda más distante sin líderes eficaces.

El liderazgo también es percibido como uno de los atributos más importantes, según la investigación, de los profesionales del futuro.

De acuerdo lo relata uno de los directores, en periodos de paz se gerencia, pues se trabaja y se aprende la técnica, en épocas de guerra

(situaciones de estrés, cada vez más frecuentes hoy en día) es cuando se lideran los equipos, es cuando, de hecho, se moldean los comportamientos. Quedó claro que gran parte de los que actualmente ocupan funciones de liderazgo son buenos gerentes, pues son competentes técnicamente, pero todavía no poseen la preparación suficiente para ser líderes eficaces; todavía no desarrollaron las características importantes del liderazgo. La empresa necesita desarrollar personas capaces de actuar en incertidumbre (guerra), que sepan seleccionar, desarrollar, entrenar, evaluar, comunicarse eficazmente y, de esta manera, logren señalar el camino a sus equipos, influenciarlos e inspirarlos para que, inclusive en situaciones difíciles y en su ausencia, actúen de la forma más adecuada.

12 – Falta de feedback y reconocimiento

Director: “En las primeras evaluaciones de 2007 al 2008, en los primeros 3 o 4 meses, hubo una mejora general de todos, debido a que como obtuvieron un feedback sabían lo que tenían que mejorar, (...) comenzaron a trabajar mejor eso”.

Colaborador: “No se lo que debo hacer para ganar más, aunque todavía me gusta lo que hago”.

Según una colaboradora, el feedback del director es la mejor herramienta para desarrollarse, pues le proporciona una noción de la dirección a seguir y cómo corregir el camino en caso de que esté equivocada. Afirma que cuando posee un mayor contacto con el superior, siente que se desarrolla más y desenvuelve otra percepción, más amplia, estratégica y de largo plazo, en relación a la empresa.

Colaborador: “Un consejo, una atención (...) en aquel momento genera tranquilidad” para las dos partes. Esto lo marcó mucho y juzga como muy importante principalmente debido a que fue su primer trabajo. Este

mismo colaborador afirma que el mejor aprendizaje y uno de los mejores recuerdos que le trae su empleo anterior era el hecho de que su superior, siempre que fuese necesario (sin hora marcada y de manera informal) dejaba lo que estaba haciendo y le explicaba el por qué de algunas cosas que sucedían, así como interrumpía el trabajo para darle la instrucción de cómo hacer algo que todavía no dominaba. Esto, en su opinión, fue uno de los factores que más contribuyeron con su desarrollo.

Otros colaboradores afirmaron entender el hecho de que la empresa no posee condiciones de proporcionar una mejor remuneración, pero no entienden el hecho de no recibir un elogio cuando realizan algo correctamente.

La Generación Y posee como características el valorar los feedback puntuales de sus superiores, entonces se trata básicamente de comunicación, y es posible que las empresas, a través de esfuerzos internos, logren reducir estas diferencias.

13 – Diferencias Generacionales (X e Y)

Como fue explicitado anteriormente, existen diferencias considerables entre las dos generaciones. Cambiar el perfil o preferencias de los jóvenes está fuera del alcance de las empresas. Lo que estas pueden hacer es emprender esfuerzos en la formación de liderazgos eficaces para que estas diferencias no sean una fuente de problemas, desgastes y fricciones cuando estos jóvenes efectivamente entren en la empresa.

14 – Distancia de las instituciones educativas (falta de sociedades efectivas entre las empresas de TI y las instituciones educativas)

Se ha comentado mucho sobre la distancia entre las instituciones educativas y las empresas. El gap existente entre lo que es trabajado en la

academia y lo que necesitan las empresas existe y fue sentido en las entrevistas, principalmente provenientes de las entrevistas con los gestores. Algunas facultades se ofrecen para divulgar las vacantes existentes en el mercado entre sus alumnos a través de contactos con empresas contratadas para realizar el reclutamiento de candidatos para las empresas de TI. Otras instituciones educativas iniciaron acciones para rever los contenidos abordados, bajo la óptica del mercado a través de reuniones con las empresas que demandan mano de obra calificada y también invitan a los gestores para asistir a presentaciones de proyectos desarrollados por los alumnos. Otras, inclusive, abren espacio para entrenamientos específicos que sean de necesidad inmediata de las empresas. Esto es importante, pero infelizmente todavía son iniciativas aisladas y en la mayoría de los casos no abordan estratégicamente el asunto. Por otro lado, se encuentra la falta de tiempo de los gestores para llevar a cabo este tipo de aproximación y planear acciones con las instituciones, con el objetivo de lograr soluciones de largo plazo que apoyen sus estrategias. Por parte de las empresas, este problema probablemente será resuelto cuando los gestores destinen tiempo para la actuación estratégica (ítem 4).

2.5.4 – Priorización de las variables que serán utilizadas en la construcción del modelo de Evaluación de Gestión de Personal tomando en cuenta las dificultades (D)

Para llegar a la priorización que resultará en un modelo de gestión adecuado a las necesidades de las empresas del sector, como primer paso cada una de las 14 dificultades comentadas (D) fueron sometidas a un análisis bajo los siguientes aspectos y puntuaciones:

1 – El poder de influencia de las empresas en la reducción de estas dificultades (PI): sin influencia: 0, alguna influencia: 2, gran influencia: 4.

2– La necesidad de inversión financiera (IF): baja inversión: 4, mediana inversion: 2, alta inversión: 0.

3 – La necesidad de inversion de tiempo de las personas (IT): baja inversion: 4, mediana inversion: 2, alta inversion: 0.

4 – La contribcion para la elineación entre empresas, estrategias y personas (CA): pequeña contribución: 0, mediana contribución: 2, gran contribución: 4.

5 – La contribución para el desarrollo de las competencias organizacionales e individuales comportamentales importantes para las empresas (CDC): pequeña contribución: 0, mediana contribución: 02, gran contribución: 04.

Estos cinco “filtros” fueron elegidos para sustituir los criterios “gravedad”, “urgencia” y “tendencia” de la Matriz GUT, ampliamente utilizada en la priorización de problemas para la solución, debido a su simplicidad.

Esta sustitución se debe al hecho de que, en la investigación realizada, fueron identificados otros puntos más importantes y más sensibles para las empresas de la muestra que los de la Matriz GUT.

Las puntuaciones fueron sumadas y se llegó a los siguientes resultados:

Cuadro N°86: Evaluacion de las Dificultades (D)

Dificultad (D)	PI	IF	IT	CA	CDC	Total:	Prioridad
1- Comportamientos inadecuados	04	04	00	04	04	16	02
2- Pocos recursos para contratar y remunerar	02	00	04	02	02	10	04
3- Tiempo de los gestores para actuación estratégica	04	04	00	04	04	16	02

4- Percepción de crecimiento en las empresas	04	02	00	04	04	14	03
5- Retención/difusión del conocimiento	04	04	00	04	04	16	02
6- Retención de talentos	02	00	02	02	04	10	04
7- Poca oferta de mano-de-obra calificada	00	00	00	02	02	04	07
8- Cambios rápidos y constantes	00	00	00	00	00	00	08
9- Subjetividad	04	02	02	04	04	16	02
10- Comunicación	04	02	04	04	04	18	01
11- Formación de líderes	04	02	00	04	04	14	03
12- Feedback y reconocimiento basados en hechos/números	04	02	00	04	04	14	03
13- Diferencia Generacional (X e Y)	00	00	00	04	02	06	06
14- Distancia de las instituciones educativas	02	00	00	04	02	08	05

Fuente: elaboración propia

Las dificultades (D) fueron escalonadas de acuerdo con el total de puntuación obtenida.

Se decidió crear el modelo tomando en consideración, en un primer momento, las tres mayores puntuaciones (18, 16 y 14 puntos respectivamente).

De esta manera, los ítems prioritarios para la construcción del modelo, tomando en cuenta las “dificultades” (D), fueron:

Cuadro N°87: Priorización de las Dificultades (D)

Prioridad:	Puntuación:	Ítems:
1	18	D1- Dificultades en la comunicación (proximidad física muchas veces no es aprovechada para mejorar la comunicación)
2	16	D2- Comportamientos inadecuados en la empresa D3- Falta de tiempo de los gestores para actuar estratégicamente (ex.: delegación, feedback, reuniones...) D4- Dificultad en la retención/difusión del conocimiento D5- Alta subjetividad en las contrataciones, evaluaciones y promociones (falta de indicadores)
3	14	D6- Baja percepción de posibilidades de crecimiento dentro de las empresas por parte de los colaboradores D7- Dificultad para formar líderes (gerentes buenos técnicamente, pero aun sin preparación para liderar personas) D8- Falta de feedback y reconocimiento

Fuente: elaboración propia

2.5.5 – Análisis de los datos referentes al perfil de la generación Y

En la segunda etapa para llegar a la priorización de otros ítems, se analizó también otras informaciones, que no fueron identificadas como las mayores “dificultades”, pero que deben ser tomadas en cuenta debido a la franja etaria que compone las empresas de la muestra.

Estas informaciones son los datos relativos al perfil de la Generación Y*, entre las cuales se destacan la necesidad de fácil y rápido acceso a los superiores, el deseo de desafíos dentro de las organizaciones, la presencia de oportunidades para exponer su opinión y sus expectativas a la jefatura, el deseo de involucrarse en las decisiones y la preferencia por trabajos por proyectos.

Justificación de la utilización de estas informaciones: como la tendencia es a aumentar el número de jóvenes de la Generación Y en el transcurso del tiempo (y este porcentaje ya es elevado dentro de las empresas de TI de la región – 66% actualmente), la empresa como un todo debe prepararse para encontrar medios de convivir mejor con este público, despertando su lado positivo en la búsqueda de resultados. No todos estos ítems son dificultades, sino que pueden volverse ventajas competitivas si son desarrollados.

*Excluyéndose a aquellas que ya habían sido analizadas como “dificultades” (D).

2.5.6 – Análisis de los criterios de evaluación de la investigación “Las 150 Mejores Empresas para Trabajar” de la Revista Exame.

En una tercera etapa, fueron consideradas las características más valoradas en las empresas, por todas las generaciones que componen la investigación de la Revista Exame.

Información* sobre la Investigación de la Revista Exame (Las150 Mejores Empresas para Trabajar – 2007 y 2008):

- Evaluación del desempeño eficiente;
- Reclutamiento interno eficaz;
- Inversiones en capacitación y aprendizaje;
- Oportunidad de aprendizaje y desarrollo;
- Mecanismos para difundir estrategias buscando la alineación;
- Desarrollo de líderes / sucesión.

Justificación: datos que muestran que donde se encuentran las personas más felices existe también un mayor retorno de la inversión. Los criterios presentados arriba son los ítems evaluados en las empresas que participan de la investigación “Las 150 Mejores Empresas para Trabajar” de la Revista Exame. Las empresas que detentan las mejores evaluaciones en estos puntos son justamente las más rentables. Si las empresas de la muestra logran desarrollar algunos de estos puntos, es probable que obtengan buenos resultados también.

* Excluyéndose aquellas que ya habían sido analizadas como “dificultades” (D) en el ítem 2.5.4

2.5.7 – Priorización de las variables para la construcción del modelo de Evaluación de Gestión de Personas tomando en consideración las

características de la Generación Y como también los criterios evaluados en la investigación de la Revista Exame

Análisis de la información:

Características / deseos de la Generación Y (capítulo 1.5):

- 1 – Fácil y rápido acceso a los superiores;
- 2 – Proporcionar desafíos;
- 3 – Exposición de opiniones y expectativas;
- 4 – Involucramiento en las decisiones;
- 5 – Trabajo por proyectos.

Criterios de la revista Exame (capítulo 1.6):

- 1 – Evaluación del Desempeño;
- 2 – Reclutamiento interno;
- 3 – Inversiones en capacitación y aprendizaje;
- 4 – Oportunidades de aprendizaje y desarrollo;
- 5 – Mecanismos para la difusión de estrategias buscando la alineación;
- 6 – Desarrollo de líderes / sucesión.

La información pasa por los mismos criterios de análisis por el cual pasan las dificultades (D).

Las puntuaciones fueron sumadas y se llegó a los siguientes resultados

Cuadro N°88: Evaluación de las Características de la Generación Y (Y) como también de los Criterios de la Revista Exame

Información/Criterios	PI	IF	IT	CA	CDC	Total:	Prioridad
Generación Y							
Y1- Acceso fácil y rápido a los superiores	04	04	02	04	04	18	01
Y2- Proporcionar desafíos	04	02	02	02	04	14	03
Y3- Exposición de opiniones y expectativas	04	04	02	04	04	18	01
Y4- Involucramiento en las decisiones	04	04	02	02	04	16	02
Y5- Trabajo por proyectos	04	02	00	02	04	12	04
Criterios de la Revista Exame							
E1- Evaluación del Desempeño	04	02	00	04	04	14	03
E2- Reclutamiento interno	04	04	02	04	04	18	02
E3- Inversiones en capacitación y aprendizaje	04	00	02	04	04	14	03
E4- Oportunidad de aprendizaje y desarrollo	04	04	04	04	04	20	01
E5- Mecanismos para difundir estrategias buscando la alineación	04	04	02	04	04	18	02
E6- Desarrollo de líderes/sucesión	04	02	00	04	04	14	03

Fuente: elaboración propia

De esta manera, los ítems prioritarios para la construcción del modelo, tomando en cuenta el perfil de la Generación Y (Y) como también los criterios de análisis de la revista Exame, fueron:

Cuadro N°89: Priorización de las Características de la Generación Y como también los Criterios de la revista Exame

Prioridad:	Puntuación:	Ítems:
Generación Y		
1	18	Y1- Acceso fácil y rápido a los superiores Y2- Exposición de opiniones y expectativas
2	16	Y3- Involucramiento en las decisiones
Criterios de la Revista Exame		
1	20	E1- Oportunidad de aprendizaje y desarrollo
2	18	E2- Reclutamiento interno E3- Mecanismos para la difusión de estrategias buscando la alineación

Fuente: elaboración propia

Síntesis:

La intención es al mismo tiempo neutralizar las dificultades (D) encontradas por las empresas (2.5.4) y desarrollar los puntos valorados por las personas (características/deseos de la Generación Y (Y), y los criterios de la Revista Exame), tomando en cuenta las características de las empresas estudiadas.

Abajo se presenta un cuadro general con los 14 ítems que servirán al Modelo de Gestión propuesto:

Cuadro N°90: Priorización de las Características que servirán al Modelo de Evaluación de Gestión

Prioridad:	Puntuación:	Ítems:
		1- Dificultades (D)
1	18	D1- Dificultades en la comunicación (proximidad física muchas veces no es aprovechada para mejorar la comunicación)
2	16	D2- Comportamientos inadecuados en la empresa D3- Falta de tiempo dos gestores para actuar estratégicamente (ex.: delegación, feedback, reuniones...) D4- Dificultad en la retención/difusión de conocimientos D5- Alta subjetividad en las contrataciones, evaluaciones y promociones (falta de indicadores)
3	14	D6- Baja percepción de posibilidades de crecimiento dentro de las empresas por parte de los colaboradores D7- Dificultad para formar líderes (gerentes buenos técnicamente, pero sin preparación para liderar personas) D8- Falta de feedback y reconocimiento
		2- Generación Y (Y)
1	18	Y1- Acceso fácil y rápido a los superiores
2	16	Y2- Exposición de opiniones y expectativas Y3- Involucramiento en las decisiones
		3- Criterios de la Revista Exame (E)
1	20	E1- Oportunidad de aprendizaje y desarrollo
2	18	E2- Reclutamiento interno E3- Mecanismos para difundir las estrategias, buscando la alineación

Fuente: elaboración propia

2.5.8 – Propuesta de Modelo de Evaluación de Gestión de Personas con Enfoque en Competencias

Para Vieira³⁹⁸,

“Como la gestión empresarial se ve cada vez más forzada a integrarse a la realidad empresarial, y como los cambios radicales en el área de negocios, propiciados principalmente por la tecnología de la información, son un estándar de hecho, el escenario actual demanda, cada vez más, no la mejor solución, sino una solución factible y adecuada”.

Se utiliza esta información justamente porque la solución ideal para los problemas de las empresas analizadas podrían ser altas inversiones de tiempo y dinero en políticas agresivas de remuneración para atraer y mantener a los mejores profesionales, por ejemplo. Como esto por el momento no es posible por tratarse de empresas de pequeño y mediano porte (que probablemente quedarían en una situación de desventaja si la cuestión fuese meramente salarial), se pensó en una solución que fuese adecuada y asequible para las empresas, esto es, que si implementación no imposibilite sus actividades normales y rutinarias, sin demandar inversiones financieras demasiado altas, y que pudiese ser ejecutada dentro de las propias empresas, por parte de las personas que actualmente trabajan en ellas.

Se propone un modelo de gestión para las empresas de Tecnología de Información de la región noroeste de RS que sea compatible con las dificultades (D), las Características / Deseos de la Generación Y, como así también con los Criterios de Evaluación de la Revista Exame (E) y las nueve Competencias Comportamentales importantes actualmente y en el futuro

398 VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. ZOUAIN, Deborah Moraes (organizadores). Pesquisa Qualitativa em Administração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, pg. 147

para las empresas (C1 a C9), con la Comunicación (C), la Alineación (A), el Aprendizaje y Desarrollo (AD) y el Liderazgo (L).

Los ítems Dificultades (D), características / deseos de la Generación Y (Y) y los criterios de evaluación de la Revista Exame (E) ya fueron explicados anteriormente, y ahora se juntan a las nueve competencias comportamentales importantes actualmente y en el futuro para las empresas, ya validadas:

C1: Claridad/objetividad en la comunicación

C2: Compromiso

C3: Creatividad / innovación

C4: Capacidad para actuar en equipo

C5: Ética/integridad

C6: Motivación personal

C7: Organización

C8: Planeamiento

C9: Proactividad/iniciativa

¿Por qué los grupos se han dividido en: Comunicación (c), Alineación (A), Aprendizaje y Desarrollo (AD) y Liderazgo (L)?

Comunicación (C): porque aunque esta ya haya sido abordada en los ítems anteriores, se decidió incluirla en la construcción del modelo debido al hecho de que la misma, sin dudas, es el mayor reclamo/deficiencia en las empresas de TI de la región o la causa de muchos de los problemas verificados. Además, la “claridad/objetividad en la comunicación” y la “capacidad de oír” son dos de las competencias individuales (actuales y/o futuras) importantes para las empresas (que no es otra cosa que la comunicación propiamente dicha).

El otro grupo es la Alineación (A) porque este es uno de los objetivos del presente estudio: proponer alternativas/iniciativas que facilite la Alineación entre las personas y las estrategias/objetivos empresariales.

Se incluye también el Aprendizaje y Desarrollo (AD) porque se encuentra inserto en otro objetivo del estudio, que es el de contribuir con el desarrollo de las organizaciones (que pasa por el aprendizaje de las personas que trabajan en ellas).

Liderazgo (L): porque de él dependen todos los demás ítems, así como la implementación/continuidad del modelo.

En el modelo, cada uno de los cuatro grupos (C, A, AD y L) posee una puntuación máxima de 100 (cien) puntos divididos en 10 sub-ítems que valen, cada uno, 10 (diez) puntos. Sumando todos los grupos se llegan a un total de 400 (cuatrocientos) puntos.

Las variables que componen los grupos fueron creadas tomando en cuenta las respuestas a las entrevistas realizadas con los gestores y demás colaboradores de las empresas.

Cuadro N° 91: Modelo de Evaluación de Gestión Propuesto

Grupo/Variable	Ítems de Mejora															Competencias									Pt
	D 1	D 2	D 3	D 4	D 5	D 6	D 7	D 8	Y 1	Y 2	Y 3	E 1	E 2	E 3	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7	C 8	C 9		
1- Comunicación (C)																									
1.1- Las noticias e información importantes, que influyen en la calidad y resultados del trabajo	X			X											X	X			X			X	X	10	

2.1- Mis responsabilidades son divulgadas de manera clara y se exactamente cuales son estas.	X		X		X										X	X			X		X				10
2.2- El planeamiento de mi carrera toma en consideración mis objetivos y los de la empresa, y ambos se dirigen hacia una misma dirección.			X												X	X			X		X	X			10
2.3- Recuerdo, me identifico y el ambiente es propicio para que me sienta cómodo para actuar de acuerdo con la Misión definida para la empresa			X												X	X			X						10
2.4- Recuerdo, me identifico y el ambiente es propicio para que me sienta cómodo para actuar de acuerdo con la Visión definida para la empresa.			X												X	X			X						10
2.5- Recuerdo, me identifico y el ambiente es propicio para que me sienta cómodo para actuar de acuerdo a las estrategias establecidas para que la empresa logre sus objetivos.			X												X	X			X						10
2.6- Recuerdo, me identifico y el ambiente es propicio para que me sienta cómodo para actuar de acuerdo a los Valores definidos para la empresa.			X												X	X			X						10
2.7- La expectativa que poseía antes de mi contratación fue satisfecha si se compara con la realidad que encontré en la empresa.											X				X	X			X						10
2.8- Los resultados logrados por mi son relevantes y coherentes con los objetivos trazados.						X									X				X			X			10
2.9- La empresa sabe cuáles son mis expectativas en relación a ella y a mi futuro profesional.	X									X					X	X	X		X	X		X	X		10

2.10- Los comportamientos esperados de mi en mi trabajo son divulgados de manera clara y objetiva y se cuales son estos.	X	X	X	X													X	X								X	X	10		
Total:																													10 0	
3- Aprendizaje y Desarrollo (AD)																														
3.1- La empresa posibilita oportunidades para asumir novas e interesantes actividades/responsabilidades/desafíos en mi trabajo				X	X	X								X													X		10	
3.2- Percibo oportunidades de aprendizaje y desarrollo					X	X							X																10	
3.3- Mi desarrollo es coherente con lo esperado por la empresa		X	X		X			X				X	X																10	
3.4- Más de un colega está preparado para asumir inmediatamente mis atribuciones en caso de mi ausencia/promoción			X	X	X		X					X	X														X	X	X	10
3.5- Poseo espacio para involucrarme en las decisiones que afectan mi trabajo						X		X	X	X					X														10	
3.6- Visualizo oportunidades claras de movimiento/promoción interna de mi interés a mediano/largo plazo				X	X							X			X											X	X		10	
3.7- Los entrenamientos en los que participo satisfacen las necesidades, son realizados de manera continua y contribuyen con mi desarrollo				X	X	X	X					X	X														X	X	X	10
3.8- Se donde encontrar, en la empresa, información importante para el buen desempeño de mi trabajo				X										X													X		10	
3.9- Se cuáles son mis puntos fuertes y donde debo mejorar y cuánto	X	X		X		X					X	X	X														X	X	10	
3.10- Se donde mi aprendizaje/desarrollo impacta en la realización de los objetivos y				X		X					X	X	X														X	X	10	

Las “X” dentro de las celdas muestran, dentro de los “Ítems de Mejora” y “Competencia Comportamental”, como cada variable influye de acuerdo con la evaluación de las personas.

Ejemplo:

La variable 1.1 (que se encuentra dentro del grupo “Comunicación”) influye principalmente los ítems D1 (dificultades en la comunicación – proximidad física muchas veces no aprovechada para mejorar la comunicación), D4 (dificultad en la retención/difusión del conocimiento), E3 (Oportunidad de aprendizaje y desarrollo), C1 (Claridad/objetividad en la comunicación), C5 (Ética/integridad), C8 (Planeamiento) y C9 (Proactividad/iniciativa).

Esto quiere decir que si la variable 1.1 fuese mejorada en las evaluaciones de la empresa, estos ítems influidos por ella de a poco tenderán a ser neutralizados y/o mejorados. También puede suceder lo contrario: en caso de que lo resultado de la variable desmejore en las evaluaciones, es señal de que los ítems D1, D4, E3, C1, C5, C8 y C9 no están siendo neutralizados/mejorados y/o tenderán a agravarse.

Analizando/calculando estos ítems aisladamente, también se puede verificar la performance de la empresa:

- En el desarrollo de cada competencia comportamental;
- En el desarrollo de cada punto valorado por la Generación Y;
- En el desarrollo de cada uno de los Criterios de la Revista Exame;
- En la neutralización de cada dificultad encontrada por la empresa.

Ejemplo del cálculo de la performance de la empresa en el ítem de Mejora “Y1” (Fácil y rápido acceso a los superiores):

Este ítem es influido por las variables 1.5, 1.6, 1.9, 4.4, y 4.6

Sumando los resultados de estas 5 (cinco) variables y dividiéndolo por 05 (que es en número de variables), es posible encontrar la media de performance de este ítem de mejora.

Siguiendo este razonamiento y realizando el calculo con todos los ítems de mejora (D1....D8, Y1....Y3, E1...E3), y competencias (C1 ... C9), es posible diagnosticar cuáles son los más desarrollados y los que carecen de mayor atención.

El modelo tiene por objetivo medir cuán próxima se encuentra la empresa de aquello que sería lo ideal para que:

1 – Las prácticas de Gestión de Personal promuevan la Alineación entre las estrategias y las personas para la realización de lo definido en el Planeamiento Estratégico (uno de los objetivos de este estudio);

2 – Las dificultades (D) encontradas en las empresas en relación a la gestión de personal sean reducidas (información identificada a través de la investigación);

3 – Los puntos valorados por la Generación Y (Y) – mayoría en estas empresas – sean desarrollados;

4 – Los criterios de la Revista Exame (E) – características de gestión valoradas por todas las generaciones – sean fortalecidos;

5 – Las 9 competencias comportamentales (C) sean desarrolladas y se filtren por toda la empresa ayudándola a lograr el éxito (uno de los objetivos de este estudio);

6 – Exista una mayor satisfacción del trabajador en relación a las empresas (y como consecuencia, que esto impacte positivamente en los resultados).

Todos los colaboradores pueden participar de la investigación. En ella, cada variable es evaluada, atribuyéndose una nota de 0 a 10. Cuanto mayor sea la nota, más se aproxima la sentencia a la realidad encontrada en la empresa. Esto es: cero significa “nada característico” (o desacuerdo totalmente), mientras que diez significa “completamente característico” (o concuerdo totalmente). Luego, se suma la puntuación obtenida en cada grupo, en cada variable, y en la empresa como un todo.

En lo anexo n°6 se puede ver el Formulario de Investigación (cuestionario) para la Evaluación de la Gestión. Los nombres de los grupos, lo que ellos evalúan y los ítems de mejora no se encuentran explícitos para que no influyan en las respuestas.

Luego de la evaluación (que no debe ser realizada con una frecuencia menor a los seis meses), cuanto más próxima esté la empresa de los 400 (cuatrocientos) puntos ideales propuestos en el modelo, más próxima estará esta del ideal de gestión que alinea personas y estratégicas en empresas de TI.

A través del modelo, se observó que también es posible verificar donde se encuentran las mayores deficiencias y fortalezas de la empresa (en los Grupos, en las variables/dentro de los grupos y / o en los ítems de Mejora o en las Competencias, inclusive por sectores, líderes y/o filiales), pues en este modelo existe la posibilidad de medición, lo que neutraliza una de las críticas más feroces hacia la Gestión de Personal, que es la falta de

objetividad y la dificultad de su medición. De esta manera, es posible realizar un diagnóstico preciso y puntual de la salud de la gestión de la empresa, posibilitando acciones correctivas igualmente precisas y puntuales.

Además de esto, a través del modelo propuesto es posible integrar la Gestión de Personal a la estrategia organizacional, haciendo de ella un instrumento, de hecho, estratégico para el alcance de los objetivos propuestos por la empresa, sin olvidar las ansias / deseos de las personas involucradas en el proceso, es quien de hecho llevará a la empresa hasta sus objetivos.

Recordando a Dutra, el modelo se basó también en sus premisas conceptuales, utilizadas en su modelo de gestión de personal: con enfoque en el desarrollo y no en el control (personas como agentes del proceso), en el proceso y no en los instrumentos, en el interés conciliado y no solamente en el interés de la empresa, el modo integrado y estratégico en detrimento del modelo constituido por partes desarticuladas (un todo que garantiza de forma transparente, simple, flexible y consistente a la conciliación de los intereses entre las personas y empresas en el tiempo)³⁹⁹.

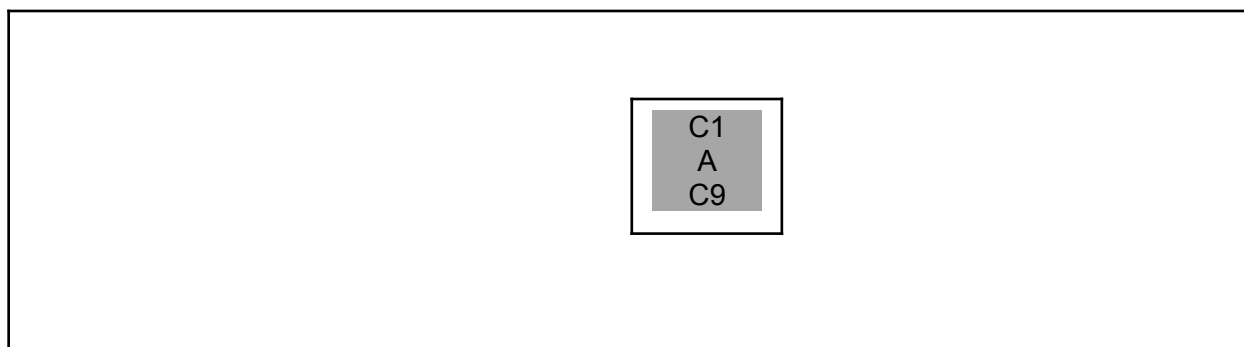
El modelo es válido también porque contempla los dos mayores desafíos presentados en la Investigación “Delphi RH 2010” de la Fundación FIA y FEA/USP⁴⁰⁰, que son justamente alinear las personas, sus respectivos desempeños y competencias con las estrategias del negocio y objetivos organizacionales (para el 82,3% de los entrevistados) y el desarrollo y la capacitación de los gestores (69,4%).

³⁹⁹ DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. 1 ed. 5 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006

⁴⁰⁰ Brasil. Fundação FIA. <http://www.fundacaofia.com.br/progep/delphi2010.htm#consideracoes>. [Consultada el 20/12/07]

2.6 – ESQUEMA PARA LA VISUALIZACIÓN DE LOS PASOS SEGUIDOS HASTA LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN PROPUESTO

Figura N° 07: Pasos seguidos hasta la construcción del Modelo de Gestión



Fuente: elaboración propia

Siendo:

D: Mayores dificultades

Y: Generación Y

E: Revista Exame

PI: Poder de Influencia

IF: Necesidad de Inversión financiera

IT: Necesidad de Inversión de tiempo

CA: Contribución para la Alineación

CDC: Contribución para el Desarrollo de Nuevas Competencias

C1 a C9: Competencias Individuales importantes hoy y en futuro

C: Comunicación

A: Alineación

AD: Aprendizaje y Desarrollo

L: liderazgo

DE: Desempeño Empresarial en la Gestión de Personal

Siendo así, el tercer y último objetivo de esta tesis se puede considerar alcanzado, que es presentar un modelo de gestión específico para las empresas de Tecnología de la Información de la región Noroeste de RS (Brasil) que contribuya en la Alineación entre las personas y organizaciones, adaptado a la realidad encontrada y respetando las particularidades de las empresas y del sector, contribuyendo de esta manera para su desarrollo.

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el presente trabajo, es posible exponer diferentes conclusiones que, con vistas a una mejor sistematización, serán agrupadas en tres partes:

- Conclusiones teóricas y metodológicas;
- Conclusiones y contribuciones prácticas;
- Conclusiones relacionadas a los objetivos del estudio.

Conclusiones teóricas y metodológicas: la revisión de la bibliografía más relevante y el análisis de los resultados obtenidos por parte de los principales trabajos de investigación empírica que fueron llevados a cabo antes del presente estudio permiten una serie de conclusiones, relevantes tanto para el posterior desarrollo y formulación del nuevo modelo de gestión, como para su conocimiento en el contexto organizacional. Entre ellas cabe destacar las siguientes:

1. El cambio es una constante en todos los sectores y actividades económicas, y obliga que la estrategia no sea algo estático, debiendo transformarse periódicamente en diferentes niveles, pero contribuyendo con la consistencia en comportamientos a largo plazo, fijando la dirección, enfocando el esfuerzo y definiendo la organización;
2. Inclusive con todo este dinamismo, existe como nunca la necesidad de planeamiento para dar sentido de dirección y crear un valor inigualable para clientes diferentes. La estrategia debe ser algo que se hace durante varios años consecutivos, caso contrario, no proporciona diferenciación a lo largo del tiempo;
3. Implementación y ejecución son factores críticos de cualquier estrategia, por mejor y más adecuada que sea. Tiempo, monitoreo y atención deben ser investidos en esta etapa para la consecución de una estrategia exitosa;

4. La creciente competitividad y necesidad de respuestas rápidas y adecuadas a los cambios, acentuó la imprevisibilidad del trabajo, donde la necesidad de interacción con otras personas, la toma de iniciativa y la responsabilidad por cada uno de los riesgos y resultados pasa a ser un factor decisivo y crítico de las organizaciones;

5. El área de RH, antes aislada y operativa, está asumiendo finalmente una posición estratégica, descentralizando y distribuyendo las responsabilidades, enfocada en el negocio y convergiendo esfuerzos continuos, de largo plazo;

6. La entrada de la Generación Y en el mercado de trabajo está causando un repensar en las relaciones entre esta y las generaciones que todavía se encuentran activas. Como los resultados empresariales por un tiempo pasarán por la dependencia de una en relación a la otra, la capacidad de entendimiento y ayuda mutua será un factor decisivo para que las empresas ganen competitividad;

7. Está comprobado que las personas felices en su ambiente de trabajo y alineadas con las estrategias y valores de las empresas que las emplean son más productivas, lo que influye en la rentabilidad media sobre el patrimonio. Invertir en el desarrollo de las personas y en la creación y mantenimiento de un buen clima organizacional, revierte en dinero para las empresas, independientemente a qué generación pertenezcan estas personas;

8. Aunque el área de RRHH sea penetrada por la subjetividad, el uso de indicadores medibles se hace cada vez más necesario para medir el grado de eficacia de los programas de gestión sugeridos por el recurso humano, neutralizando de esta manera una de las críticas más fuertes hacia la Gestión de Personal, que es la falta de mecanismos para su medición;

9. El uso de indicadores en la gestión de personal debe darse criteriosamente, de manera personalizada, adaptándose a cada empresa, a su cultura, a los valores, objetivos y estrategias de la misma;

10. No obstante los procesos de gestión, cuya sistematización es auxiliada mediante el uso de indicadores, la atención integral hacia las personas, principalmente cuando se trata de formación de líderes, de personas con capacidad para pensar y tomar decisiones en situaciones estresantes y diferenciadas, de personas con capacidad para llevar adelante la historia de una empresa, no debe ser relegada a un segundo plano. La comunicación, el feedback, el traspaso de información precisa y la creación de un sentido único de dirección solamente se desarrolla con una inversión en contactos personales.

Para que las empresas de la actual economía puedan emplear de modo eficaz sus recursos, sean estos financieros o humanos, es necesario, en primer lugar, percibir qué conceptos del tradicional modelo de gestión no son más válidos y, por lo tanto, no producen más los mejores resultados.

Para trabajar y obtener los mejores resultados con personas actualmente bien informadas y conscientes de su espacio y de su potencial, existe la necesidad de adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado y discernir entre lo que se encuentra disponible en términos de herramientas de gestión, lo que mejor se adapte a estos nuevos desafíos, sin dejar de adaptarlos a su estilo empresarial.

Conclusiones y contribuciones prácticas: en posesión de los resultados de la investigación, es posible concluir lo siguiente:

1 – No obstante las empresas estudiadas formen parte de un sector moderno, dinámico, en constante desarrollo y en contacto con lo que existe de más innovador en términos de tecnología, la mayoría de ellas aun utiliza herramientas de gestión de personal obsoletas, sea de manera consciente o

inconsciente, lo que las perjudica cuando, en situaciones de competencia con los grandes players del mercado que en realidad son sus competidores directos. Si quisieran, de hecho, competir sin perder la mayoría de las batallas, deben adaptarse y proceder a las mejoras en la gestión de las personas. Se percibe que en algunas empresas, aunque en el discurso se hable de que las personas son sus mayores activos, en la práctica esto no se verifica, faltando inversión consciente, continua, profesional y científica en esta área;

2 – El uso de la subjetividad todavía domina las relaciones en estas empresas, dictando la manera en cómo se suceden las contrataciones, el desarrollo, la retención, las promociones y las desvinculaciones de las personas. Esto se refleja directamente en el grado de satisfacción e interés en el trabajo por parte de las personas que trabajan en ella, influyendo directamente en el turnover, en la velocidad de las empresas para alcanzar sus objetivos propuestos y, consecuentemente, en los resultados empresariales;

3 – La escasa oferta de mano de obra calificada en la región (sea en términos de conocimientos técnicos o relacionada con los comportamientos individuales), aliado al éxodo de los más preparados debido a ofertas de trabajo con una remuneración mayor por parte de la competencia es uno de los mayores problemas de estas empresas;

4 – La preparación/entrenamiento/desarrollo de las personas en general, más específicamente de los gestores, se presenta sin un proceso definido y con serios problemas de continuidad por falta de tiempo de las personas para tal;

5 – Las organizaciones que más se dedican a las reuniones, la proximidad con las personas y la creación de una visión compartida son las que mejor desempeño obtienen a lo largo del tiempo;

6 – El tiempo de dedicación de las personas es una vez más, un factor crucial para la elección de uno u otro modelo de gestión a ser implementado en estas empresas;

A partir de los resultados y conclusiones, tanto metodológicos como prácticos, se creó un modelo de gestión que tomase en consideración estos dos puntos.

Desde el punto de vista metodológico, se buscó ofrecer a las empresas un modelo de gestión que involucrase a su totalidad, de largo plazo, con indicadores para proporcionar una mayor objetividad, y que proporcione consistencia a lo largo del tiempo.

Desde el punto de vista empresarial (práctico), se pretendió sugerir un modelo integrado para la gestión diaria de las empresas, que no imposibilite a los gestores y a las empresas debido a la necesidad de grandes inversiones financieras o de tiempo, o que necesite rever toda su gestión hasta el momento. Para eso, se cruzaron los datos encontrados con las necesidades de las mismas, pensando en el presente y en el futuro de ellas, con indicadores integrados de desempeño de gestión fáciles de verificar, asequibles para diversos tipos de análisis, y por sobre todo, prácticos. Finalmente, un modelo de gestión plausible, posible, que propicie no un mejor resultado, sino el mejor resultado posible tomando en cuenta las limitaciones y características de las empresas estudiadas.

Conclusiones relacionadas con los objetivos del estudio:

El primero, conocer y analizar los esfuerzos que se realizan para apoyar el desarrollo de nuevas competencias comportamentales individuales, puede considerarse logrado, dado que a través de las entrevistas grabadas y cuestionarios respondidos se verificó que las

iniciativas aisladas, principalmente a través de prácticas informales, se presentan en las empresas estudiadas. Algunas de ellas contribuyen en la alineación de las competencias comportamentales con las estrategias empresariales, siendo las más evidentes las encontradas en la empresa Host, a través de la difusión, siempre que sea posible, de las directivas de la empresa a través de reuniones, entrenamientos y, principalmente, del involucramiento e inversión de tiempo de su director en el día a día de los equipos. Es también en el “Colaborador Ideal” donde formalmente se enfatizan los comportamientos esperados por la empresa de sus colaboradores a través de la identificación de las actitudes positivas de estos, con un premio al final de cada año. Otra iniciativa a destacarse es el inicio de la Gestión por Competencias en esta empresa, donde se trabaja con indicadores (identificados a través de la participación de todos) en una metodología mensurable. Solo el hecho de que la empresa divulgue a sus colaboradores la previsión de su implementación modificó positivamente la forma en como ellos visualizan su permanencia y trayectoria en la empresa.

El segundo objetivo, relacionado con la identificación de las competencias importantes actualmente y en el futuro, para ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos, también fue logrado. Con el 100% de participación, se obtuvo una lista de atributos (competencias) que inclusive fueron sometidos a una validación por parte de los entrevistados, mostrando un alto grado de confiabilidad en los resultados obtenidos.

El tercer objetivo, que es presentar un modelo de evaluación de gestión específico para las empresas de Tecnología de Información de la región Noroeste de RS (Brasil), que contribuya con la alineación entre personas y organizaciones, adaptado a la realidad encontrada y respetando las particularidades de las empresas y del sector, contribuyendo de esta manera en su desarrollo, también fue logrado. Esto se debe a que, además de las competencias comportamentales importantes en la actualidad y en el futuro, también fueron identificadas las principales dificultades y

características de la Generación Y (mayoría en estas empresas) y los criterios valorados por todas las generaciones de colaboradores, cruzándolas con las variables importantes desde el punto de vista estratégico de las empresas.

Como puede notarse, fueron tomados en consideración los puntos de vista tanto de las personas como de las empresas.

Todos estos ítems forman parte de una matriz donde todos pueden ser evaluados como forma de evaluar la gestión de la empresa, logrando inclusive aislar, medir y analizar ítems específicos, sin necesidad de grandes inversiones financieras, esto es, respetando las características de las empresas.

Se piensa que de esta manera será posible contribuir con el desarrollo de las empresas.

Como consecuencia, el **objetivo general**: estudiar el tema “Competencias Comportamentales” bajo la perspectiva de alineación estratégica en las empresas de Tecnología de Información (TI) en la región noroeste del estado de Río Grande do Sul (Brasil), con el objetivo de presentar un modelo de evaluación de gestión que priorice la alineación entre personas y estrategias, adaptado a la realidad y necesidad de estas empresas, respetando sus particularidades y las del sector, buscando de esta manera contribuir con su desarrollo, finalmente fue logrado como se puede ver a través de todas las conclusiones arriba presentadas.

Limitaciones del estudio

Las limitaciones de este estudio resultan de diversas fuentes.

La primera de ellas es el número reducido de empresas de TI en la región con una gestión que pueda ser considerada científica y que establezcan un planeamiento estratégico y que de hecho se encuentre integrado al día a día de las mismas. Esto en un principio colocó en riesgo la realización de este estudio, dado que tener establecido un Planeamiento Estratégico era un criterio para la participación de las empresas de la muestra.

Otras limitaciones:

1 – La casi completa inexistencia de estudios sobre las empresas de la región noroeste de RS;

2 – Debido a esto, la casi completa inexistencia de estudios sobre las empresas de TI de la región;

3 – La falta de contacto de la autora con el medio académico, dado que esta tesis fue desarrollada enteramente fuera de este ambiente;

4 – Cientificidad: por el reducido número de empresas participantes y por la característica de los estudios de base cualitativa que imposibilitan la generalización de los resultados obtenidos. Se debe destacar, no obstante, que la totalidad de las personas con más de un año de antigüedad en la empresa participaron del estudio, y estas validaron los resultados acerca de las competencias comportamentales necesarias en la actualidad y en el futuro, lo que permite obtener un buen grado de seguridad en relación a las conclusiones obtenidas.

Investigaciones futuras

Los resultados encontrados sugieren nuevos caminos que deben ser pensados, como es el caso de las siguientes situaciones:

- Identificación y desarrollo de nuevas fuentes de reclutamiento y de formas de atraer profesionales hacia estas empresas;
- Programa de sociedades permanentes entre empresas e instituciones formadoras de mano de obra para estas empresas, de modo de formar profesionales con las características (tanto técnicas como comportamentales) adecuadas a las necesidades de las mismas;
- Programa de largo plazo para el descubrimiento de futuros talentos en comunidad en general para su inserción en las empresas;

Estas cuestiones merecen atención y estudios futuros, dado que impactan fuertemente en la capacidad de las empresas para actuar en un mercado competitivo como es el de la TI.

Desdoblamiento del Trabajo Realizado

Como un importante desdoblamiento del trabajo, se sugiere la participación del gobierno, sea municipal, estatal o federal, como incentivo para la creación de nuevas empresas del área y de formación de competencias (tanto técnicas como comportamentales) necesarias para los profesionales del futuro, reconociendo, en primer lugar, la importancia de las empresas de TI en los cambios de la matriz productiva de la región, siendo

una oportunidad para dejar de depender básicamente de la agricultura y de la prestación de servicios, áreas que oscilan mucho.

Otra sugerencia es, a partir del modelo propuesto, crear una versión electrónica del mismo con la posibilidad de ser completado online y tabulado automáticamente, inclusive con posibilidad de cruzar los datos entre los sectores, filiales, superiores, grupos, variables, ítems de mejora, competencias, y hasta entre empresas, con el objetivo de obtenerse un diagnóstico más rápido y con una total precisión.

BIBLIOGRAFIA

ALERIGI, JR, Alberto. Brasil. Reuters. <http://br.reuters.com/article/internetNews/idBRN1038617120080710>. Tráfago de Dados em banda Larga crescerá 8 vezes até 2012. [Consultada el 16/07/08]

BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística Aplicada às Ciências Sociais. 7 ed. Florianópolis – Ed. da UFSC. Santa Catarina, 2007

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Um Mosaico da Gestão de Competências em Empresas Brasileiras. RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo. Vol. 38. N4. São Paulo. Out./nov./dez.2003

BITTENCOURT, Cláudia Cristina. A Gestão de Competências Gerenciais – A Contribuição da Aprendizagem Organizacional. Doutorado em Administração. UFRGS – Universidade Federal do Rio grande do Sul. Porto Alegre, 2001

BITTENCOURT, Cláudia Cristina. Gestão de Competências e Aprendizagem nas Organizações. São Leopoldo: Unisinos, 2005

BITENCOURT, Claudia Cristina (organizadora). Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004

BOOG, Gustavo G.. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 2001.

Brasil. ABRH-RS. www.abrhrs.com.br . [Consultada el 21/07/08]

Brasil. Aprendiz.
http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/executivos/info/artigos_121201.htm. [Consultada el 23/02/09]

Brasil. Coca Cola. www.cocacolabrasil.com.br. Missão Coca Cola Brasil. [Consultada el 08/07/08]

Brasil. Fibria. www.vcp.com.br. [Consultada el 08/07/08]

Brasil. Fundação FIA.
<http://www.fundacaofia.com.br/progep/delphi2010.htm#consideracoes>. [Consultada el 20/12/07]

Brasil. GE Eletrodomésticos. www.gedako.com.br. [Consultada el 08/07/08]

Brasil. Gerdau S/A. www.gerdau.com.br. [Consultada el 08/07/08]

Brasil. HSM.
www.hsm.com.br/editorias/estrategia/ordem_ao_mudar_visao_porter.php. A Ordem é não mudar: a visão de Porter. [Consultada el 30/07/08]

Brasil. HSM.
www.hsm.com.br/editorias/gestaodecarreira/ceos_seus_desafios.php?. Os CEOs e seus desafios. [Consultada el 30/07/08]

Brasil. HSM.
www.hsm.com.br/editorias/gestaodecarreira/todos_buscam_chefe_amistoso.php?. Todos buscam um chefe amistoso. [Consultada el 30/07/08]

Brasil. ITWeb. <http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48474>. Professor da FGV explica a geração Y. [Consultada el 23/02/09]

Brasil. ITWeb. <http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=49283>. Imersa em tecnologia, a geração Y desafia a TI. [Consultada el 23/02/09]

Brasil. Microsoft. www.microsoft.com/brasil. [Consultada el 08/07/08]

BRETZKE, Renato Osvaldo. Gestão por Competências em uma Empresa Pública: o Caso do Porto de Itajaí – Itajaí – SC. Mestrado em Administração. UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração. Centro Universitário de Jaraguá do Sul. Jaraguá do Sul (SC). 2003

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. BRANDÃO, Hugo Pena. Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal. Revista de Administração Contemporânea. v. 7, n. 3, jul./set. 2003

BUNCHAFT, Guenia; KELLNER, Sheilah R. Oliveira. Estatística sem mistérios. V.l. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1997

CASTRO, Eduardo Côrtes. FIGUEIREDO, Paulo Negreiros. Aprendizagem Tecnológica Compensa? Implicações da Acumulação de Competências Tecnológicas para o Aprimoramento de Performance Técnicoeconômica em uma Unidade de Aciaria no Brasil (1997-2001)(1)*. Revista de Administração Contemporânea. 1a. Edição Especial. 2005

CAUDURO, Flavia Ferro. Competências para a Atividade de Gestão de Empresas de Produção Artística e Cultural: um estudo exploratório. Mestrado em Administração. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2003

COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I. Trad. Silvia Schiros. Feitas para Durar: Práticas Bem-Sucedidas em Empresas Visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995

COMPUTERWORD, Brasil. Serviço Federal de Processamento de Dados. http://www.serpro.gov.br/noticiasserpro/20060925_01. Empregos em T.I. mudam drasticamente de perfil. [Consultada el 25/06/08]

CORRÊA, Daniel Kroeff de Araújo. A Construção de Competências Coletivas em Equipes Esportivas: O Caso do Futebol. Mestrado em Administração.

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre. 2004

CRAINER, Stuart. Negócios ao Estilo Jack Welch: os Dez Segredos do Rei da Reestruturação Empresarial. Trad. Luiz Frazão Filho. Campinas: United Press, 2000

CRUZ, Lucia M. Plano de Competências Básicas para o Desenvolvimento Gerencial. Oficina Vivencial Encontro Sul-Americano de Recursos Humanos. Gramado. RS. 2006

DALL'AGNOL, Izabel Cristina Fraga. A Articulação entre as Competências Organizacionais e Gerenciais em uma instituição de Ensino Superior: o caso da UNISINOS. Mestrado Profissional em Administração. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre. 2004

DUTRA, Joel Souza. Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 1 ed. 5 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006

DUTRA, Joel Souza. HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. SILVA, Cassiano Machado. Gestão de Pessoas por Competências: o caso de uma empresa do Setor de Comunicações. Revista de Administração Contemporânea. Vol. 4. n.1. Jan/Abr.2000

E os CEOs Descobrem o RH. HSM Management. n. 67. Vol 07. Ano 12. Mar./Abr.2008

FAINGLUZ, Jackes. Competências Gerenciais e os Gestores Hospitalares. Mestrado em Administração. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre. 2001

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Competências & Desempenho Organizacional – O que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Competências e Performance Organizacional: um estudo empírico. Tese Doutorado. USP – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004

FERNANDES, Otávio Gonzatti. Avaliação das Competências Gerenciais em Relação às Competências Organizacionais, na Perspectiva de Alinhamento

Estratégico. Mestrado Profissional em Administração. UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Porto Alegre. 2006

FLEURY, Maria Teresa. FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. Revista de Administração Contemporânea. Vol.5. Ed.Especial 2001

FLEURY, Maria Tereza Leme. OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (org.). Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001

FRANCO, Demerval. As Pessoas em Primeiro Lugar: Como promover o alinhamento de Pessoas, desempenho e resultados em tempos turbulentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

GOLEMAN, Daniel. Competência Emocional. Revista Executive Excellence. n.10. Qualitymark Editora. Rio de Janeiro. 1999 b

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que Redefine o que é ser Inteligente. 64 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995

GONÇALVES, Carlos Alberto. MEIRELLES, Anthero de Moraes. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2004

Governo do Estado do RGS. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. Relatório

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de Competências e Gestão de Talentos. São Paulo: Makron Books, 2002

GUIMARÃES, André Sathler. Estratégias Competitivas adotadas por empresas de tecnologia da informação. Mestrado em Informática. Instituto de Informática. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Campinas, SP. 2000

HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1997

HART, Jim. Excelência em Execução. Revista Executive Excellence. n.1. Qualitymark Editora. Rio de Janeiro. 2005

HESSELBEIN, Frances. COHEN, Paul M. Cohen. Trad. Nota Assessoria. De Líder para Líder: Artigos da prestigiosa revista Leader to Leader da Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 1999

HILL, Manuela Magalhães e HILL, Andrew. Investigação por Questionário. 2ª Ed.; 3ª impressão. Edições Sílabo Ltda. Lisboa. Portugal. 2008

HOUAISS, Antônio. Villar, Mauro de Salles. Minidicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Elaborado no Instituto Antonio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa. S/C Ltda. 2 ed. Rev. e aumentada. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004

LE BOTERF, Guy. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Desenvolvendo a Competência dos Profissionais. 3 ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003

LEIRIA, Ana. As Competências do Empresário da Empresa de Pequeno Porte. Porto Alegre e Região Metropolitana. Mestrado Executivo em Administração. UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre. 2002

LEME, Rogério. Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

LEME, Rogério. Avaliação de Desempenho com Foco em Competências: a base para a remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

LEME, Rogério. Feedback para Resultados na Gestão por Competências pela Avaliação 360°: Guia Prático para gestores do “dar e receber” feedback e a transformação em resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

LEME, Rogério. Seleção e Entrevista por Competências com o Inventário Comportamental: Guia Prático do Processo Seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

LEME, Rogério. Treinamento: Avaliação de desempenho com foco em competências e o impacto na remuneração por competências. Março/2008. São Paulo

MAUTONE, Silvana. Brasil. Portal Exame. <http://portalexame.abril.com.br/>. O que há de errado com o RH? [Consultada el 10/08/06]

MELLO, Sérgio Carvalho Benício de. LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza. PAIVA JUNIOR, Fernando Gomes de. Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que Atuam em Serviços da Nova Economia. Revista de Administração Contemporânea. vol.10 n. 4. Out./Nov./Dez. 2006

MELLO, Simone Portella Teixeira de. Competências Requeridas – Competências Adquiridas: o curso Superior de Tecnologia em Sistemas de Telecomunicações do Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas

– RS no contexto das mudanças da reforma da educação profissional. Doutorado em Educação. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Educação. Porto Alegre. 2007

MINTZBERG, Henry. Bruce, AHLSTRAND e LAMPEL, Joseph. Safári de Estratégia. Porto Alegre. Bookmann, 2000

MISSEL, Simoni. Brasil. HSM. <http://www.hsm.com.br/editorias/gestaodepessoas/?ppag=1>. O perfil dos jovens profissionais: um grande desafio dos gestores. [Consultada el 25/06/08]

ODERICH, Cecília Leão. *Gestão de Competências Gerenciais: Noções e Processos de Desenvolvimento em Três Empresas Gaúchas*. Mestrado em Administração. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre. 2001.

PENNA, Gabriel. Deu Pau na T.I. Você S/A. ago.2007. pgs. 32-35

PIEIDADE, Mariana. Eles têm sede de que? Você S/A / Exame. Edição Especial 2008. 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar. Ed. Abril. Set. 2008

PILAU, Daniele Ribas. Monografia: Gestão Estratégica de uma pequena empresa do ramo de confecções. URI Campus Santo Ângelo. 2005

PIRES, Marcel Ginotti. MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. Conhecimento, Inovação e Competência em Organizações Financeiras: uma Análise sob o Ponto de Vista de Gestores de Bancos. Revista de Administração Contemporânea. Edição Especial 2004

PORSSE, Melody de Campos Soares. LEITE, João Batista Diniz. Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: em Busca da Vantagem Competitiva. Revista de Administração Contemporânea. Edição Especial. 2003

PORTO, Adalgisa da Rosa. Aprendizagem Organizacional num Processo de Consolidação do Treinamento e Desenvolvimento de Competências. Mestrado em Administração. Modalidade Distribuída / Convênio URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração. - Catalão/GO, Dez. 2001

PRAHALAD, C. K. Brasil. HSM. http://www.hsm.com.br/canais/circuitos/c_k_prahalad/. Circuito C.K.Prahalad. [Consultada el 02/03/08]

RABAGLIO, Maria Odete. Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

Revista Mercado T.I. Publicação SEPRORGS. n4. Porto Alegre. Out.nov./2007

ROCHA, Eduardo Peixoto. SALLES, José Antonio Arantes. Competências e a Gestão de Pessoas. RACRE – Revista Adm. CREUPI. vol.05. n.9. Jan./dez./2005, Espírito Santo do Pinhal. São Paulo

Rocha, Márcia. Mais meritocracia. Você S/A / Exame. Edição Especial 2007. 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar. Ed. Abril. 2007

ROCHA, Márcia. O profissional ideal para as melhores. Você S/A / Exame. Edição Especial 2007. 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar. Ed. Abril. 2007_

ROESCH, Sylvia Maria Azeredo. Colabor. Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de casos. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999

RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005

RUGGIERO, Alberto. Brasil. HSM. http://www.hsm.com.br/editorias/gestaodecarreira/Geracao-Y_junte-se_eles.php?mace2_cod=1266&pess2_cod=130604&lenc2_cod=. Geração Y: Junte-se a eles. [Consultada el 29/10/08]

SANTOS, Fernando César Almada dos. Estratégia de Recursos Humanos – Dimensões Competitivas. São Paulo: Atlas, 1999

SARSUR, Amyra Moysés. Gestão por Competências: a Percepção de ganho social do trabalhador. Doutorado em Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007

SCHEMES, Edinei Souza. Identificação das Competências organizacionais de uma empresa do segmento eletro-eletrônico: caso Springer Carrier. Mestrado em Administração. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre. 2002

SCOLA, Roberto. Competências Organizacionais Alinhadas à Estratégia e aos Processos Empresariais. Mestrado em Administração. UFRGS –

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre. 2003

SILVA, Maria Ednei da. Relações entre Impacto do Treinamento no Trabalho e Estratégia Empresarial: o Caso da Eletronorte. Revista de Administração Contemporânea. v. 10, n. 3, Jul./Set. 2006

SILVA, Mateus de Oliveira. Gestão de Pessoas através do Sistema de Competências. Estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

SILVA, Sandro Márcio da. Gestão das competências organizacionais em empresas da cadeia de valor para provimento de telefonia celular de 3ª. Geração (3G). Doutorado em Administração. USP - Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração de Empresas. Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas. São Paulo. 2002

SILVA, Sandro Márcio da Silva. FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão das Competências Organizacionais na Perspectiva da cadeia produtiva: um estudo na indústria de Telecomunicações. RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo. Vol. 40. N.3. São Paulo. Jul./ago./set.2005

SOUZA, Alba Estela Sánchez. Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências de Gestores na Expatriação. Mestrado em Administração. USP - Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo. 2007

SOUZA, Vanderlei Langoni de. A Carreira Gerencial com Base nas Competências Individuais. Mestrado Profissional em Administração. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre. 2001

STEVENSON, William. Estatística aplicada à administração. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981

STREIT, Clenir Schons. Desenvolvimento de Competências Gerenciais Associadas à Inovação na Gestão: A Contribuição da Aprendizagem Organizacional. Mestrado em Administração. UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração. Mestrado UFRGS/UNIVATES. Porto Alegre. 2001

TACLA, Celso Luiz. FIGUEIREDO, Paulo Negreiros. Processos de Aprendizagem e Acumulação de Competências Tecnológicas: Evidências de

uma Empresa de Bens de Capital no Brasil. Revista de Administração Contemporânea. v. 7, n. 3, Jul./Set. 2003

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino. Doutorado em Administração. USP - Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo. 2007

TEIXEIRA. Carlos Honorato. Identificação de Competências Organizacionais Brasileiras no Processo de Internacionalização e Inserção Competitiva no Mercado Global de São Paulo. Mestrado em Administração. USP – Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA. Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo. 2007

TEIXEIRA, Gilnei Mourão. SILVEIRA, Aristeu Coelho da. SANTOS NETO, Carlos Pinheiro dos. OLIVEIRA. Gercina Alves de. Gestão Estratégica de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2005

TEIXEIRA, Rivanda Meira. MORRISON, Alison. Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do Setor Hoteleiro: Processo de Aprendizagem, Competências e Redes de Relacionamento. Revista de Administração Contemporânea. v. 8, n. 1, Jan./Mar. 2004

TOMASI, Antônio (org.). Da Qualificação à Competência: Pensando o Século XXI. Campinas, SP: Papirus, 2004

TREACY, Michel. WIERSEMA, Fred. A Disciplina dos Líderes de Mercado: Escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. Rio de Janeiro: Rocco, 1995

VALI, Irmão Fernando. Competências do Gestor Educacional: um Estudo Qualitativo em Três Cursos de Administração Vinculados a Instituições de Ensino Superior Localizados no Estado do Rio Grande do Sul. Mestrado em Administração. UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Escola de Administração. PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre. 2007

VEIGA, Laura. LEITE, Maria Ruth Siffert Diniz Teixeira. DUARTE, Vanda Catarina. Qualificação, Competência Técnica e Inovação no Ofício Docente para a Melhoria da Qualidade do Ensino Fundamental(1). Revista de Administração Contemporânea. V.9 n.3. Jul./Ago./Set.2005

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1998

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2009

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. OLIVEIRA, Lucia Maria Barbosa de (organizadores). Administração Contemporânea: Perspectivas Estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. ZOUAIN, Deborah Moraes (organizadores). Pesquisa Qualitativa em Administração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006

WOOD JR, Thomaz. PICARELLI FILHO, Vicente (coordenadores). Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências: Preparando a Organização para a Era das Empresas de Conhecimento Intensivo. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004

ZARIFIAN, Philippe. Trad. Maria Helena C. V. Trylinski. Objetivo Competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001

ZARIFIAN, Philippe. Trad. Eric Roland René Heneault. O Modelo da Competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003

ZEN, Aurora Carneiro. A Influência dos Recursos e das Competências na Inovação: Um estudo de Múltiplos Casos na Indústria Eletroeletrônica Gaúcha. Mestrado em Administração. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre. 2007

ANEXO N°1 – Instrumento de Investigación 01



FACULTAD DE CIENCIAS
económicas

Universidad Nacional de Misiones

Acreditado por la CONEAU, Resolución N° 363/99
Ruta Nacional N° 12, Km. 7 ½ - (N3304) Miguel Lanús - Misiones - Argentina

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN – Daniele Ribas Pilau Christensen

Dados do entrevistado (todos):

Nome: _____ Data: _____ Horário início e término: _____
Empresa: _____ Cidade: _____

- 1- Setor: _____
2- Cargo/Função: _____
3- Idade: _____
a- () até 20 anos b- () entre 21 e 30 anos c- () entre 31 e 40 anos d- () entre 41 e 50 anos
() Mais de 50 anos
4- Tempo de empresa: _____
a- () entre 12 e 36 meses () entre 37 e 60 meses () entre 61 e 84 meses () 85 meses ou mais
5- Escolaridade: _____
a- () primeiro grau comp. ou em curso b- () ensino médio comp. ou em curso c- () superior comp. ou em curso
d- () pós-graduação comp. ou em curso e- () mestrado comp. ou em curso f- () doutorado comp. ou em curso
6- Formação/área: _____

-
- 1- Descrição/conhecimento da empresa: Missão, Visão e Valores (documentos internos, PE, RH, Diretores)
1.1- Tempo de existência: _____
1.2- Número de colaboradores: _____
1.3- Turnover anual: _____
1.4- Principais concorrentes e sua localização: _____

1.5- Mercado de atuação: _____
1.6- Principais produtos/serviços: _____

1.7- Número de níveis hierárquicos: _____
1.8- Missão: _____
1.9- Visão: _____
1.10- Valores: _____
1.11- Intenção estratégica: _____
1.12- Possui gestão por competências: () sim () não () em implantação
1.13- Utiliza os conceitos de core competence? () sim () não
1.14- Houve alguma mudança relevante no setor nos últimos 02 anos? Quais as conseqüências para a Gestão de Pessoas (mudanças originadas)?
1.15- De que maneira a Missão, Visão, Valores e Estratégias da empresa são disseminados? Como isso acontece na empresa?
1.16- Qual o papel atual da Gestão de Pessoas na empresa?
1.17- Quais os maiores desafios da Gestão de Pessoas na empresa, atualmente?

-
- 1.1.1- Conhecimento da empresa: Missão, Visão e Valores (gerentes)
1.1.2- Quais os principais concorrentes da empresa?
1.1.3- Onde estão localizados?
1.1.4- Qual o mercado de atuação da empresa?
1.1.5- Quais os principais produtos/serviços?
1.1.6- Qual a Missão da empresa?
1.1.7- Qual a Visão da empresa?
1.1.8- Quais os principais Valores que guiam a empresa?

-
- 2- Competências Organizacionais: identificação de competências organizacionais, desenvolvimento de competências organizacionais em alinhamento com estratégias/objetivos empresariais (gerentes)
2.1- Existem competências que diferenciam claramente a empresa de seus concorrentes (core competences) e a auxiliam a atingir seus objetivos?
2.2- Caso positivo, qual a mais forte? Explique.
2.3- Quais as principais Competências organizacionais da empresa?
2.4- A empresa deveria desenvolver outra(s) competência(s) que não detém hoje para atingir seus objetivos futuros? Quais?
2.5- As estratégias/objetivos são definidos de acordo com as competências atuais da organização, ou as competências atuais da empresa são definidas de acordo com as estratégias/objetivos futuros?
2.6- Como as estratégias influenciam no desenvolvimento de novas competências organizacionais?
2.7- Como são desenvolvidas novas competências organizacionais?
2.8- Que programas são desenvolvidos/implantados para alcançar os objetivos definidos no planejamento estratégico (percepção da relação entre estratégias e competências organizacionais)?
2.9- Como a empresa avalia suas competências organizacionais?
2.10- Alguma outra informação relevante sobre competências organizacionais, que você queira acrescentar?

-
- 3- Competências Comportamentais Individuais: identificação e verificação das competências em diversos níveis/funções, alinhamento entre competências individuais, organizacionais e estratégias empresariais (gerentes)
3.1- Quais as iniciativas da empresa para alinhar competências individuais, organizacionais e estratégias?
3.2- Como são definidas as competências comportamentais necessárias para cada função? Como acontece esse processo? O que as caracteriza?
3.3- Como se define quais Competências comportamentais são relevantes?
3.4- Para você, qual o conceito de competências individuais e em que elas podem contribuir?

- 3.5- Como a empresa identifica as competências atuais e desejáveis por área?
 3.6- Como se dá a verificação das competências das funções?
 3.7- Que metodologia é utilizada para avaliar/mensurar as competências individuais de seus colaboradores?
 3.8- Como são definidas as necessidades de desenvolvimento de novas competências individuais?

4- Práticas de Gestão de Pessoas com foco em competências: seleção de pessoas e T&D buscando alinhamento com competências organizacionais e estratégias empresariais (gerentes)

- 4.1- Que práticas são utilizadas pela empresa para atrair profissionais para seu quadro funcional?
 4.2- O que é levado em consideração na contratação de profissionais?
 4.3- Como são definidas as competências necessárias para ocupar uma determinada vaga?
 4.4- Como são identificadas as competências individuais dos candidatos? Que metodologia é empregada para esse fim?
 4.5- Quais as maiores dificuldades enfrentadas ao recrutar e selecionar profissionais?
 4.6- Quais as maiores facilidades encontradas nos processos de recrutamento e seleção de pessoas?
 4.7- Quais as competências individuais atuais e as necessárias futuramente? Como elas são definidas?
 4.8- Que estratégias são utilizadas para apoiar o desenvolvimento de novas competências individuais?
 4.9- O que é feito (e como) para reduzir a diferença entre as competências individuais atuais e as ideais (redução de gaps)?
 4.10- Como é definida a trajetória das pessoas na organização?
 4.11- Como são avaliadas as competências individuais em relação à necessidade das funções? Que metodologia é utilizada? Os dados levantados são quantitativos ou qualitativos? O processo é formal ou informal? Explique.
 4.12- Qual o papel dos gerentes no desenvolvimento de novas competências individuais?
 4.13- Que tipo de incentivos são oferecidos para que sejam desenvolvidas novas competências?
 4.14- Como se dá a definição dos programas de treinamento?
 4.15- Que treinamentos (formais e informais) são utilizados para desenvolver novas competências individuais?
 4.16- Os resultados desses treinamentos são avaliados? De que maneira? Fale sobre os resultados.

5- Desenvolvimento de novas competências comportamentais individuais: identificação de práticas que possam contribuir para o alinhamento das competências organizacionais e individuais (gerentes)

- 5.1- Que estratégias/práticas formais e/ou informais são utilizadas para promover o alinhamento das competências organizacionais e individuais?
 5.2- Quais os fatores que facilitam este alinhamento?
 5.3- Quais os fatores que dificultam o alinhamento?
 5.4- Como se dá a interação entre os setores? Que iniciativas/estratégias são utilizadas para promover essa interação?
 5.5- A empresa utiliza alguma metodologia para transformar competências individuais em coletivas? Explique.
 5.6- Como se desenvolve o processo sucessório na empresa? Que práticas o apóiam? Que relação há entre competências individuais e o processo de sucessão na empresa?
 5.7- Você acredita que o desenvolvimento de novas competências individuais contribui para a melhoria da performance da empresa? De que maneira? Você percebe a melhoria no seu dia-a-dia? Em que momentos?
 5.8- Em que momentos você percebe que mais desenvolve novas e relevantes competências para seu trabalho?
 5.9- O que não acontece hoje, que se acontecesse incentivaria você e seus colegas a desenvolver novas competências?

6- Enumere por ordem de importância 15 atributos que em geral possuem/desenvolvam para auxiliar a empresa a atingir

- 1- () clareza e objetividade na comunicação
 2- () capacidade de ouvir
 3- () capacidade de negociação
 4- () organização
 5- () planejamento
 6- () flexibilidade
 7- () criatividade/inação
 8- () pró-atividade/iniciativa
 9- () saber dar e receber feedback
 10- () visão sistêmica

- 29- () disciplina
 30- () persistência
 31- () pensamento estratégico
 32- () capac. de adm. conflitos/problemas
 33- () bom humor
 34- () auto-controle emocional
 35- () orientação para resultados
 36- () orientação para o cliente
 37- () orientação para pessoas
 38- () orientação para processos
 39- () imparcialidade
 40- () capacidade de atuar em equipe
 41- () capacidade/conhecimento técnico
 42- () senso de urgência
 43- () capacidade de análise e síntese
 44- () empatia
 45- () conhecimento da organização
 46- () visão de longo prazo
 47- () tolerância à frustração e ao estresse
 48- () gestão do conhecimento
 49- () orientação para o meio-ambiente
 50- () obediência
 51- () facilidade no estabelecimento de metas
 52- () bom poder de persuasão
 53- () Humildade
 54- () Autoconfiança
 55- () outra. Qual? _____

- 11- () rapidez na tomada de decisão
- 12- () bom relacionamento inter-pessoal
- 13- () liderança
- 14- () capacidade empreendedora
- 15- () capacidade de coaching
- 16- () motivação pessoal
- 17- () capacidade de aprendizagem
- 18- () respeito aos superiores
- 19- () ética e integridade
- 20- () delegação assertiva
- 21- () facilidade para estabelecer parcerias
- 22- () capacidade de trabalhar sob pressão
- 23- () exigência/cultura da qualidade
- 24- () comprometimento
- 25- () conhecer/entender do negócio do cliente
- 26- () fidelidade à organização
- 27- () pensamento crítico
- 28- () saber correr riscos

7- O que a empresa espera de seus colaboradores no exercício de suas atividades (máximo 03, sendo 01 o menos importante)? (todos)

- a- () redução de custos a curto prazo, ou...
- b- () aumento das receitas a longo prazo
- c- () criação de novos produtos/serviços, ou...
- d- () melhoria dos existentes
- e- () elevação da qualidade, ou...
- f- () garantir a qualidade existente
- g- () criação de novas competências, ou...
- h- () melhorar o que já existe
- i- () cumprimento dos objetivos, ou...
- j- () questionamento dos objetivos
- k- () não sei ao certo
- l- () outro. Qual? _____

8- Escolha 01 atributo que em sua opinião faz sua empresa se diferenciar das demais na mente dos seus clientes atualmente (01), e outros 02 que você julga que são competências da empresa (02 e 03, sendo 02 o menos importante): (todos)

- a- () melhor produto/qualidade
- b- () melhor preço
- c- () melhor atendimento/conhecimento do cliente
- d- () melhor tecnologia
- e- () marca mais forte
- f- () maior rapidez nas respostas
- g- () inovações constantes
- h- () responsabilidade social
- i- () ética/credibilidade
- j- () não sei
- k- () outra. Qual? _____

9- Enumere por ordem de importância 15 atributos que colaboradores em geral possuem/desenvolvam para auxiliar (01: o menos importante): (todos)

- 1- () clareza e objetividade na comunicação
- 2- () capacidade de ouvir
- 3- () capacidade de negociação
- 4- () organização
- 5- () planejamento
- 6- () flexibilidade
- 7- () criatividade/inovação
- 8- () pró-atividade/iniciativa
- 9- () saber dar e receber feed-back

- 29- () disciplina
- 30- () persistência
- 31- () pensamento estratégico
- 32- () capac. de adm. conflitos/problemas
- 33- () bom humor
- 34- () auto-controle emocional
- 35- () orientação para resultados
- 36- () orientação para o cliente
- 37- () orientação para pessoas
- 38- () orientação para processos
- 39- () imparcialidade
- 40- () capacidade de atuar em equipe
- 41- () capacidade/conhecimento técnico
- 42- () senso de urgência
- 43- () capacidade de análise e síntese
- 44- () empatia
- 45- () conhecimento da organização
- 46- () visão de longo prazo
- 47- () tolerância à frustração e ao estresse
- 48- () gestão do conhecimento
- 49- () orientação para o meio-ambiente
- 50- () obediência
- 51- () facilidade no estabelecimento de metas
- 52- () bom poder de persuasão
- 53- () Humildade
- 54- () Autoconfiança
- 55- () outra. Qual? _____

- 10- () visão sistêmica
- 11- () rapidez na tomada de decisão
- 12- () bom relacionamento inter-pessoal
- 13- () liderança
- 14- () capacidade empreendedora
- 15- () capacidade de coaching
- 16- () motivação pessoal
- 17- () capacidade de aprendizagem
- 18- () respeito aos superiores
- 19- () ética e integridade
- 20- () delegação assertiva
- 21- () facilidade para estabelecer parcerias
- 22- () capacidade de trabalhar sob pressão
- 23- () exigência/cultura da qualidade
- 24- () comprometimento
- 25- () conhecer/entender do negócio do cliente
- 26- () fidelidade à organização
- 27- () pensamento crítico
- 28- () saber correr riscos

10- Escolha 01 atributo que em sua opinião será no futuro o mais importante que sua empresa possua para que ela se diferencie na mente dos seus clientes (01), e outros 02 que você julga que serão competências futuras da empresa (02 e 03, sendo 02 o menos importante): (todos)

- a- () melhor produto/qualidade
- b- () melhor preço
- c- () melhor atendimento/conhecimento do cliente
- d- () melhor tecnologia
- e- () marca mais forte
- f- () maior rapidez nas respostas
- g- () inovações constantes
- h- () responsabilidade social
- i- () ética/credibilidade
- j- () não sei
- k- () outra. Qual? _____

11- Qual a sua carga-horária média (anual) de treinamentos formais? (RH, gerentes, demais funcionários)

- a- () até 50 horas
- b- () entre 51 e 100 horas
- c- () entre 101 e 200 horas
- d- () mais de 200 horas

12- Os resultados esperados dos treinamentos são definidos antes da realização dos mesmos? (funcionários)

- a- () sim
- b- () não
- c- () às vezes
- d- () não sei

13- Os resultados destes treinamentos são mensurados? (funcionários)

- a- () sim
- b- () não
- c- () às vezes
- d- () não sei

14- Se sim ou às vezes, os treinamentos geram os resultados esperados? (funcionários)

- a- () sim
- b- () não
- c- () às vezes
- d- () não sei

15- Se sim ou às vezes, como são mensurados os resultados? (funcionários)

16- Quais os critérios adotados para participação de colaboradores em treinamentos na sua empresa (assinale os 03 principais, sendo 01 o menos importante)? (funcionários)

- a- () tempo do profissional na empresa
- b- () resultados negativos obtidos pelo funcionário
- c- () desenvolvimento de pontos/competências específicos
- e- () necessidade imediata da empresa
- f- () necessidade futura da empresa
- g- () quando um participa, todos participam
- h- () potencial futuro do profissional em relação à realidade atual da empresa
- i- () perfil alinhado com o tipo de negócio futuro da empresa
- j- () não sei
- k- () outro. Qual? _____

17- Quais os critérios adotados na escolha de profissionais para compor o quadro funcional de sua empresa (assinale os 03 principais, sendo 01 o menos importante)? (funcionários)

- a- () indicação
- b- () experiências (currículum)
- c- () potencial futuro do candidato
- d- () escolaridade/formação
- e- () perfil adequado à necessidade imediata da empresa
- f- () perfil alinhado com o tipo de negócio futuro da empresa
- g- () remuneração menor
- h- () não sei
- i- () outro. Qual? _____

18- Até que ponto a Missão, a Visão e os Valores da empresa determinam a sua maneira de pensar e agir dentro dela? (funcionários)

- a- () Todas as minhas atitudes levam em conta esses fatores
- b- () Nem sempre consigo levá-los em consideração
- c- () Normalmente não considero esses fatores em minhas ações
- d- () para falar a verdade, não lembro da Missão, da Visão e dos Valores

19- Que percentual do seu tempo você investe em problemas externos (por exemplo, novas tecnologias, novos mercados, novos produtos, serviços)? (Diretores e gerentes)

a- () até 25% b- () entre 26 e 50% c- () entre 51 e 75% d- () entre 76 e 100%

20- Do tempo investido em problemas externos, que percentual você dedica a considerações sobre as possíveis mudanças que ocorrerão no mundo nos próximos cinco ou dez anos? (Diretores e gerentes)

a- () até 25% b- () entre 26 e 50% c- () entre 51 e 75% d- () entre 76 e 100%

21- Do tempo investido com problemas externos e futuros, que percentual você dedica a consulta e conversas com colegas, visando criação de uma visão futura compartilhada e testada? (Diretores e gerentes)

a- () até 25% b- () entre 26 e 50% c- () entre 51 e 75% d- () entre 76 e 100%

22- Você gostaria de acrescentar alguma informação relevante sobre os assuntos abordados nesta pesquisa? (todos)

Obrigada pela participação!

ANEXO N°2 – Resúmen para Entrevistas

Resumo de Termos/glossário:

Porter: estratégia não é a Missão, Visão, Valores...

Estratégia se relaciona com o que faz a empresa ser única. Se relaciona com a Intenção Estratégica de Treacy & Wiersema (posição que a empresa ocupará com exclusividade).

Prahalad & Hamel: Arquitetura Estratégica é o plano para abordar a oportunidade futura.

Quais competências precisamos desenvolver hoje?

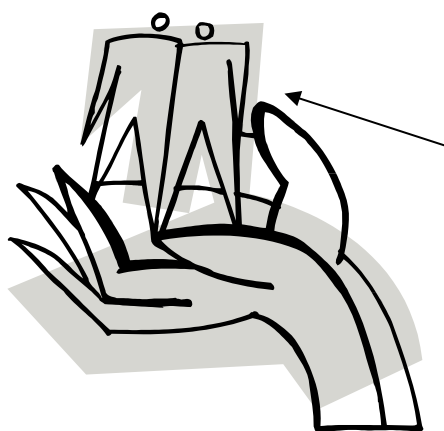
Prahalad & Hamel: Competências Organizacionais: competências essenciais ou “core competence”. É o que diferencia a empresa. Única. Difícil de copiar. É o benefício percebido pelo cliente.

As competências essenciais não produzem sozinhas um valor inigualável. Isto é feito por um modelo operacional focalizado e superior.

Intenção Estratégica é o que apóia as competências essenciais/organizacionais. É o modelo operacional focalizado e superior.

A formação de competências deve ser relacionada à definição da Intenção Estratégica.

Disciplina de Valor	Entrega	Características principais	Exemplos
Excelência Operacional	Combinação de qualidade, preço e facilidade de compra que ninguém em seus mercados consegue igualar. “Garantia de preços baixos e/ou atendimento sem amolações”.	<ul style="list-style-type: none"> - Operações padronizadas; - Processos otimizados e simplificados de ponta a ponta; - Transações integradas, confiáveis e rápidas e obediência a normas; - Cultura que abomina o desperdício e premia a eficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dell Computer; - McDonald’s; - Wal-Mart.
Liderança em Produtos	Produtos e serviços que expandem as fronteiras de desempenho existente. “O melhor produto e ponto final”.	<ul style="list-style-type: none"> - Foco em inovações constantes, desenvolvimento de produtos e exploração do mercado, tornando até mesmo os seus próprios produtos obsoletos; - Estrutura mutável e flexível para se ajustar às iniciativas e redireções; - Cultura que encoraja a imaginação e a realização individuais, com desejo de criar o futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Microsoft; - Sony; - Nike; - Intel; - Walt Disney.
Intimidade com o Cliente	Não entrega o que o mercado quer, mas o que um cliente específico deseja. “Conseguimos para você a melhor solução total”. “Faça o que for preciso para agradar ao cliente”.	<ul style="list-style-type: none"> - Foco em relacionamentos de longo prazo e desenvolvimento de soluções específicas; - Antecipação às necessidades dos clientes; - Delegação de autoridade e autonomia para os colaboradores; - Foco no resultado para os clientes; - Soluções totais para processos secundários dos seus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Home Depot; - Nordstron; - Airborne Express.



Core competence ou Competência essencial organizacional. Única, difícil de copiar. Diferencia. É o benefício percebido pelo cliente.

Intenção estratégica. Estratégia. Modelo operacional superior e focalizado.

ANEXO N°3 – Instrumento de Investigación 02

Olá!

Sua participação foi muito importante na pesquisa sobre “**Gestão de Pessoas em empresas de Tecnologia da Informação**” na nossa região, realizada no final de 2008 na Empresa ...

Graças a essa participação, conseguimos chegar a uma matriz de atributos que agora precisa ser validada por você.

Por isso, peço-lhe que assim que possível você analise as questões abaixo e as responda com sinceridade, enviando após responder para o e-mail danpilau@inovaronline.com.br . É necessário identificar-se, mas como da outra vez, seu nome será mantido sob sigilo e ninguém mais terá acesso às suas respostas além de mim (Daniele).

Mais uma vez, agradeço a sua preciosa colaboração!

Em caso de dúvidas, favor entrar em contato pelo e-mail informado acima, ou pelo fone: 55 9976 8528

Aguardo o seu retorno.

Att.,

Daniele Pilau Christensen – CRA-RS 13798



FACULTAD DE CIENCIAS
económicas

Universidad Nacional de Misiones

Acreditado por la CONEAU, Resolución N° 363/99
Ruta Nacional N° 12, Km. 7 ½ - (N3304) Miguel Lanús - Misiones - Argentina

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN – Daniele Ribas Pilau Christensen

Nome completo: _____ Data: _____

Empresa: _____

Marque com um X a importância do desenvolvimento dos atributos abaixo por parte dos profissionais de sua empresa

	1	2
Atributos	Sem importância	Pouco importante
Bom relacionamento inter-pessoal		
Capacidade de Aprendizagem		
Clareza/objetividade na comunicação		
Comprometimento		
Capacidade de administrar conflitos/problemas		
Capacidade/Conhecimento técnico		
Criatividade/Inovação		
Capacidade de atuar em Equipe		
Ética/Integridade		
Motivação pessoal		
Organização		
Capacidade de ouvir		
Planejamento		
Capacidade de trabalhar sob pressão		
Pró-atividade/Iniciativa		
Outro:		

Marque com um X a importância do desenvolvimento dos atributos abaixo por parte dos profissionais de sua empresa, para que eles auxiliem a organização a atingir os seus objetivos daqui a 5-10 anos:

	1	2	3	4	5
Atributos	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Imprescindível
Capacidade de Negociação					
Clareza/objetividade na comunicação					
Comprometimento					
Capacidade/Conhecimento técnico					
Criatividade/Inovação					

Capacidade de atuar em Equipe					
Ética/Integridade					
Liderança					
Motivação pessoal					
Organização					
Pensamento Estratégico					
Planejamento					
Pró-atividade/Iniciativa					
Rapidez na tomada de decisão					
Visão de longo prazo					
Outro:					

Obrigada!

ANEXO N°4 – Cronologia de las Entrevistas

Data	N° de entrevistas
06/10/2008	03
07/10/2008	02
08/10/2008	01
09/10/2008	02
10/10/2008	02
15/10/2008	01
27/10/2008	04
28/10/2008	01

03/11/2008	07
05/11/2008	01
10/11/2008	01
11/11/2008	08
13/11/2008	07
14/11/2008	04
18/11/2008	01
25/11/2008	05
26/11/2008	05
27/11/2008	01
23/12/2008	01
Total	57

ANEXO N°5 – Tiempo de las entrevistas por empresa

Empresa	Tempo total
Host	10 horas e 01 minuto
Hard	09 horas e 07 minutos
Sun	12 horas e 48 minutos
Site	03 horas e 02 minutos
Total Geral	34 horas 58 minutos

ANEXO N°6 – Modelo de Formulario de Investigación para la Evaluación de la Gestión

Evaluacion de la Gestión
<p>Su opinión es muy importante para que podamos mejorar la gestión de nuestra empresa y su satisfacción en el trabajo.</p> <p>Favor completar el encabezado, leer con atención cada ítem, analizarlo en relación a la realidad de su trabajo, y responder con sinceridad.</p> <p>Cuanto más se aproxime la sentencia a la realidad encontrada en su trabajo, más alta será la nota atribuida. Esto es: cero significa “nada característico” (o desacuerdo totalmente), mientras que diez significa “completamente característico” (o concuerdo totalmente).</p> <p>Todas las sentencias deben ser evaluadas. Luego de terminar, revise todos los ítems nuevamente para certificarse de que fueron evaluados.</p> <p style="text-align: right;">Muchas gracias!</p>
Empresa:

Nombre del entrevistado:	
Sector:	
Superior inmediato:	
Ciudad:	
Fecha:	
Ítem Evaluado	Nota
1.1- Las noticias e información importantes, que influyen sobre la calidad y resultados del trabajo son expuestas/divulgadas de forma clara y rápida	
1.2- Existen oportunidades periódicas para conversar sobre los puntos que influyen sobre la calidad de mi trabajo	
1.3- La comunicación en la empresa es fuente de soluciones efectivas para los problemas enfrentados	
1.4- Las reuniones son productivas, generan planes de acción coherentes con la necesidad y resuelven de hecho los asuntos tratados en ellas	
1.5- Las dudas son respondidas rápida y satisfactoriamente por los colegas y/o superiores	
1.6- El acceso a los superiores es fácil y rápido	
1.7- Las información recibida son las necesarias para planear la carrera dentro de la empresa	
1.8- Los feedback que recibo son justos, rápidos y claros, y contribuyen para que entienda y desempeñe mejor mi papel dentro de la empresa	
1.9- Existe apertura y oportunidades para exponer ideas y opiniones y siento que existe buena-voluntad de la empresa en aprovecharlas para mejorar el desempeño de mi trabajo/sector	
1.10- Los resultados esperados de mi son divulgados de forma clara	
2.1- Mis responsabilidades son divulgadas de forma clara y se exactamente cuales son	
2.2- El planeamiento de mi carrera toma en consideración mis objetivos y los de la empresa, y ambos caminan hacia una misma dirección	
2.3- recuerdo, me identifico y el ambiente es propicio para que me sienta cómodo para actuar de acuerdo con la Misión definida para la empresa	
2.4- recuerdo, me identifico y o ambiente es propicio para que me sienta cómodo para actuar de acuerdo con la Visión definida para la empresa	
2.5- recuerdo, me identifico y el ambiente es propicio para que me sienta cómodo para actuar de acuerdo con las estrategias definidas para la empresa para alcanzar sus objetivos	
2.6- recuerdo, me identifico y el ambiente es propicio para que me sienta cómodo para actuar de acuerdo con los Valores definidos para la empresa	
2.7- La expectativa que poseía antes de mi contratación fue satisfecha si se compara con la realidad que encontré en la empresa	
2.8- Los resultados por los que respondo son relevantes y coherentes con los objetivos planteados	
2.9- La empresa sabe cuales son mis expectativas en relación a ella y a mi futuro profesional	
2.10- Los comportamientos esperados de mi en mi trabajo son divulgados de forma clara y objetiva y se cuales son	
3.1- La empresa posibilita oportunidades para asumir nuevas e interesantes actividades/responsabilidades/desafíos en mi trabajo	
3.2- Percibo oportunidades de aprendizaje y desarrollo	
3.3- Mi desarrollo es coherente con lo esperado por la empresa	
3.4- Más de un colega está preparado para asumir inmediatamente mis atribuciones en caso de mi ausencia/promoción	
3.5- Tengo espacio para involucrarme en las decisiones que afectan mi trabajo	
3.6- Visualizo oportunidades claras de movimiento/promoción interna de mi interés a mediano/largo plazo	
3.7- Los entrenamientos en los que participo satisfacen las necesidades, son realizados de manera continua y contribuyen en mi desarrollo	
3.8- Se donde encontrar, en la empresa, información importante para el buen desempeño de mi trabajo	
3.9- Se cuales son mis puntos fuertes y donde debo mejorar y cuánto	

3.10- Se donde mi aprendizaje/desarrollo impacta en la realización de los objetivos y estrategias trazados para mi sector	
4.1- Apoyo el estilo de liderazgo de mis superiores	
4.2- Existe coherencia entre lo que mis superiores dicen y la manera en que actúan	
4.3- Mis superiores están preparados para tal	
4.4- Puedo contar con mis superiores para desarrollarme eficazmente	
4.5- Soy evaluado de forma justa y clara por mis superiores	
4.6- Mis superiores destinan tiempo suficiente para conversas/reuniones (formales o informales) con el objetivo oír la opinión de las personas y desarrollar al equipo	
4.7- Mis superiores destinan tiempo para preparar a sus sucesores	
4.8- Mi esfuerzo es reconocido y recompensado justamente por mis superiores	
4.9- Mis superiores están preparados para administrar conflictos/problemas de forma constructiva	
4.10- En caso de ausencia temporaria de mis superiores, la mayoría del trabajo del sector continua normalmente	
observación:	

Fuente: elaboración propia

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Año	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5	5	5	6	6	6	6	7	7	7	7	8	8	8	8	9	9	9	9
Mes	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1
	3	6	2	3	6	9	2	3	6	9	2	3	6	9	2	3	6	9	2
Revisión bibliográfica	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Construcción instrumento investigación									x	x	x	x							
Redacción de la Tesis			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Definición de												x	x	x					

las empresas																			
Entrevistas																			
Trascripción entrevistas																			
Digitación respuestas/tabulación (Excel)																			
Tratamiento de los datos/tabulación/análisis de los resultados (Sphinx)																			
Validación de los "atributos"																			
Construcción del Modelo																			
Entrega versión previa																			
Entrega Versión final																			
Defensa de la Tesis																			

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

Formulario de autorización para la publicación de Tesis

1. **Identificación del material bibliográfico** Tesis Doctoral
 Tesis Magíster

2. **Identificación del documento / autor**

Programa de posgrado

En Administración

Área de conocimiento _____

Administración _____

Identificación Institucional

**Universidad Nacional de Misiones (UNaM) – Facultad de Ciencias
Economicas**_____

Título

**Identificación de Competencias y Evaluación de Gestión para
Lineamiento Estratégico en Empresas de Tecnología de Información**

Autor _____

Daniele Ribas Pilau Christensen_____

Tipo y N° de documento _____

DNI n° 2042418901_____

Director _____

Nilda Tañski _____

Tipo y N° de documento _____

DNI n° 13.558.066_____

N° de páginas: 353 _____

Fecha de defensa:__ / __ / __

Fecha de entrega del archivo: 20/11/2009__

3. Información de acceso al documento

Autorizo Publicación¹ [X] SI [] NO

Puede ser liberado para publicación ²
[X] Total [] Parcial [] Después de un año

En caso de publicación parcial, señale las restricciones:

- [] Sumario
- [] Capítulos. Especifique: _____
- [] Bibliografía.
- [] Otras restricciones: _____

En calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, **a publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca y en la Revista Científica Visión de Futuro de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en las que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.- Maio/2010

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.

Además se le informa que Ud puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de la publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).

_____	_____
Firma del Autor	Firma del Director de Tesis_____
_____	_____
Lugar	Fecha

¹ En caso de autorizar la publicación puede optar que la misma sea parcial o total después de un año a partir de la fecha de defensa.

² Aplicable a compromisos de índole institucional, acuerdos con terceros, etc.; esta especificación podrá ser mantenida durante un año a partir de la fecha de defensa.