

## *Competencias Conductuales Críticas*

*Lic. Gualberto Muñoz, Gonzalo Fuentes*

Tratar de describir aquellas conductas o “*competencias conductuales*” es un aspecto estratégico de la organización, ya que de esta forma la misma transmite los valores de la cultura corporativa y expresa las características necesarias y deseadas para el desarrollo de la organización en ese momento.

Podemos clasificar esas competencias conductuales de variadas formas, pero si tenemos en cuenta que las vamos a cruzar con la evaluación de potencial y con planes de desarrollo y formación, deberíamos tener en cuenta una clasificación basada en los niveles de adquisición de las diferentes habilidades en el proceso de evolución profesional de las personas.

### **METAHABILIDADES**

Adaptabilidad  
Análisis de los problemas  
Decisión/Resolución  
Flexibilidad  
Independencia  
Tolerancia al estrés  
Aprendizaje  
Juicio  
Energía

***Metahabilidades:*** Se trata de habilidades de tipo general, básicas de cuyo desarrollo se ocupa previamente los procesos de socialización y educación básicos previos al ingreso a la organización. Son preparatorias para el posterior desarrollo profesional de un desempeño eficaz y eficiente.

## **BETAHABILIDADES**

Ambición profesional  
Conocimiento del entorno  
Innovación/Creatividad  
Orientación al logro  
Tenacidad  
Gama de intereses amplia  
Toma de riesgos  
Impacto

***Betahabilidades:*** Son habilidades que resultan imprescindibles para la adaptación exitosa de la persona a la vida de la organización. Permiten que sus capacidades potenciales se desarrollen y posibilitan el desarrollo posterior de habilidades más específicas

## **HABILIDADES OPERATIVAS**

Atención al detalle  
Comunicación (oral, escrita )  
Autoorganización/Orden  
Disciplina  
Comunicación no verbal  
Facilitar/participar en reuniones  
Análisis numérico  
Sentido de la urgencia

***Habilidades Operativas:*** Son aquellas relacionadas con el desempeño eficaz del puesto de trabajo desde el punto de vista de la actuación individual. Son habilidades de eficacia y eficiencia operativa cuando se trabaja en un proyecto o tarea personal e individual.

## **HABILIDADES INTERPERSONALES**

Persuasión  
Sociabilidad  
Capacidad de negociación  
Trabajo en equipo/cooperación  
Atención al cliente  
Presentación

**Habilidades Interpersonales:** Se trata de habilidades fundamentales para el éxito de las tareas que suponen un contacto interpersonal.

### **HABILIDADES DIRECTIVAS**

Delegación  
Control directivo  
Espíritu emprendedor  
Liderazgo  
Planificación y organización  
Desarrollo/apoyo de colaboradores

**Habilidades Directivas:** Son aquellas que resultan imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de la organización.

**La descripción precedente de las competencias conductuales críticas puede y debe ser modificada cada vez que se produzcan cambios en el entorno que afecten a la organización y por lo tanto las habilidades fundamentales de los puestos de trabajo de la misma.**

**(Esto es un ejemplo de lo que la propuesta pretende, en función de la nueva configuración de Procisur, en el caso que se presenta, el análisis está referido a un Area Comercial de una empresa comercial y fabril de nuestro medio. Gonzalo Fuentes)**

### **NIVELES DE REQUERIMIENTOS DE LAS COMPETENCIAS CONDUCTUALES**

Aquí establecemos una graduación de los requerimientos según los cargos de que se trate ya que no es necesaria la misma intensidad o grado de desarrollo de una **Competencia Conductual** en un cargo de Marketing que en uno de Ventas, aunque sea la misma habilidad para los dos.

Para facilitar la confección del Perfil, le asignamos una recta con valor entre 0 y 4 para poder efectuar una medición de la importancia de cada una de las competencias conductuales críticas dentro del Perfil del puesto evaluado. Los valores que se presentan a continuación, son valores ideales, es decir, aquellos que encontraríamos en la persona idónea para el cargo, independiente de su ocupante actual.

#### **VENTAS**

<b>Competencia Conductual</b>	<b>Jefe Ventas</b>	<b>Supervisor Ventas</b>	<b>Jefe Distribución</b>
Análisis de Problemas	3	2	3
Tolerancia al Estrés	3	3	2
Energía	4	4	3
Conocimiento del Entorno	4	4	4

Innovación/Creatividad	3	2	4
Impacto	3	3	3
Autoorganización/Orden	3	2	3
Comunicación no verbal	3	4	2
Persuasión	4	4	3
Sociabilidad	3	4	3
Capacidad de Negociación	3	3	3
Atención al Cliente	3	4	3
Espíritu Emprendedor	4	3	3
Liderazgo	2	1	2

#### MARKETING

<b>Competencia Conductual</b>	<b>Jefe Marketing</b>	<b>Jefe de Producto</b>
Análisis de Problemas	4	3
Flexibilidad	4	3
Juicio	3	3
Energía	3	3
Conocimiento del Entorno	4	4
Innovación/Creatividad	4	4
Impacto	3	4
Autoorganización/Orden	3	2
Sentido de la Urgencia	3	3
Atención al Cliente	3	3
Espíritu Emprendedor	4	4
Planificación y Organización	3	2
Toma de Riesgos	3	2

A los efectos de ser prácticos, debemos simplificar y seleccionar de todas las competencias conductuales descritas, un grupo de ellas que reflejen lo central del puesto, es decir, aquellos aspectos que si no están o están poco desarrollados estarían dando un mal pronóstico sobre el desempeño de esa persona y por ende de la productividad de ese cargo.

#### **JEFE DE VENTAS**

<b>Competencia Conductual</b>	<b>Grado</b>
Energía	4
Conocimiento del Entorno	4
Innovación/Creatividad	3
Autoorganización/Orden	3
Persuasión	4
Capacidad de Negociación	3
Espíritu Emprendedor	4
Liderazgo	2

### **SUPERVISOR DE VENTAS**

<b>Competencia Conductual</b>	<b>Grado</b>
Tolerancia al Estrés	3
Energía	4
Conocimiento del Entorno	4
Impacto	3
Persuasión	4
Sociabilidad	4
Capacidad de Negociación	3
Atención al Cliente	4

### **JEFE DE DISTRIBUCION**

<b>Competencia Conductual</b>	<b>Grado</b>
Análisis de Problemas	3
Energía	3
Conocimiento del Entorno	4
Innovación/Creatividad	4
Autoorganización/Orden	3
Persuasión	3
Capacidad de Negociación	3
Espíritu Emprendedor	3

### **JEFE DE MARKETING**

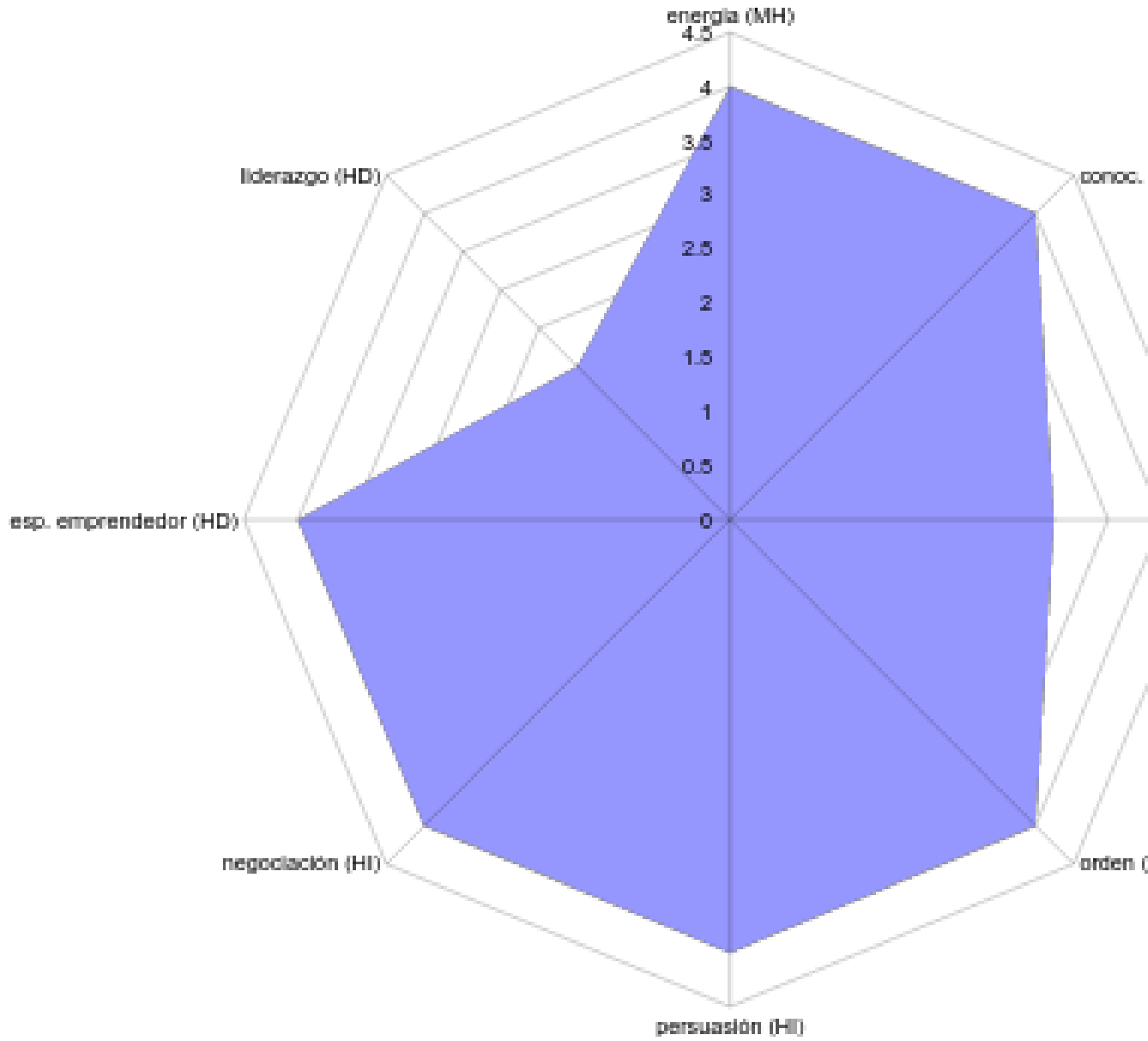
<b>Competencia Conductual</b>	<b>Grado</b>
Análisis de Problemas	4
Flexibilidad	4
Energía	3
Conocimiento del Entorno	4
Innovación/Creatividad	4
Autoorganización/Orden	3
Espíritu Emprendedor	4
Toma de Riesgos	3

## **JEFE DE PRODUCTO**

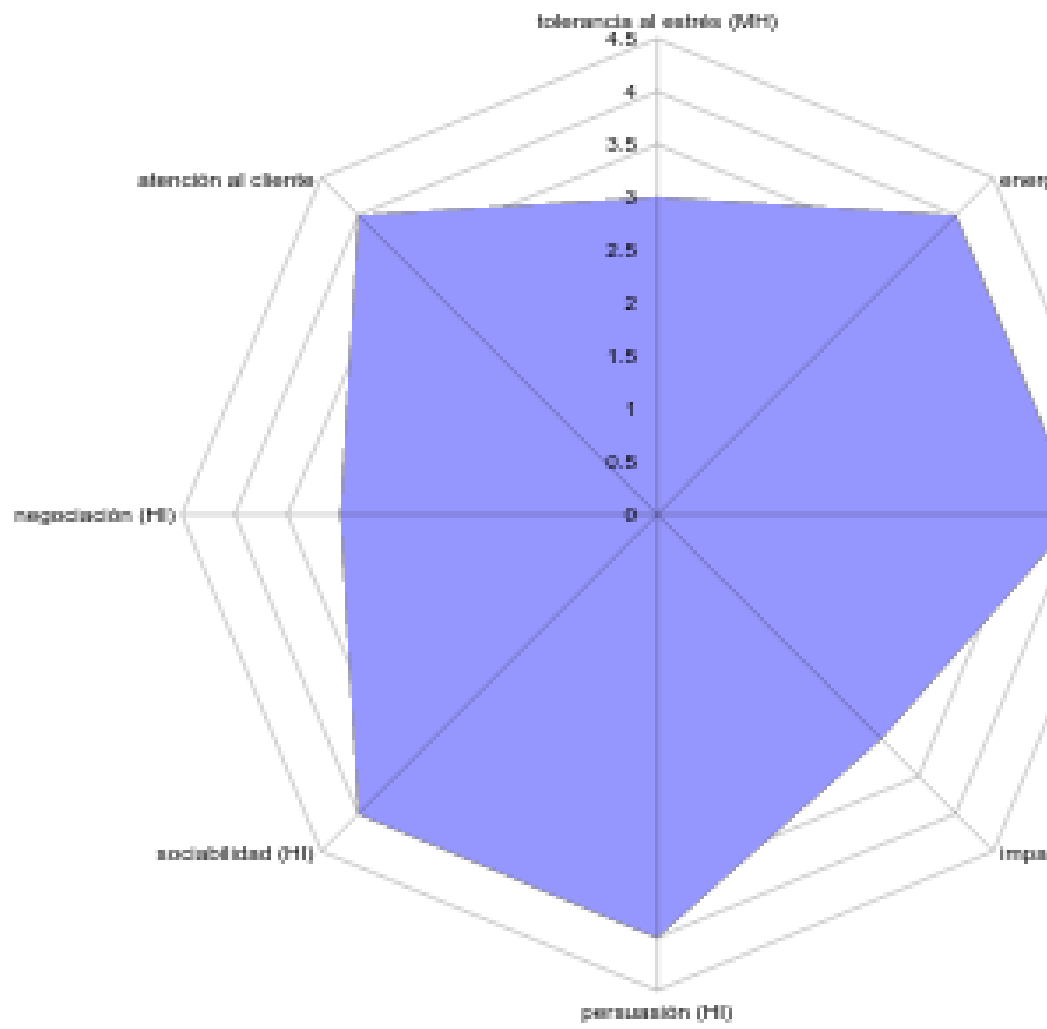
<b>Competencia Conductual</b>	<b>Grado</b>
Análisis de Problemas	3
Juicio	3
Energía	3
Conocimiento del Entorno	4
Innovación/Creatividad	4
Impacto	4
Autoorganización/Orden	2
Espíritu Emprendedor	4

Luego de haber confeccionado el Perfil con las ***Competencias Conductuales*** indispensables para cada cargo con su graduación correspondiente, podemos graficar los resultados de las tablas, obteniendo la siguiente visualización:

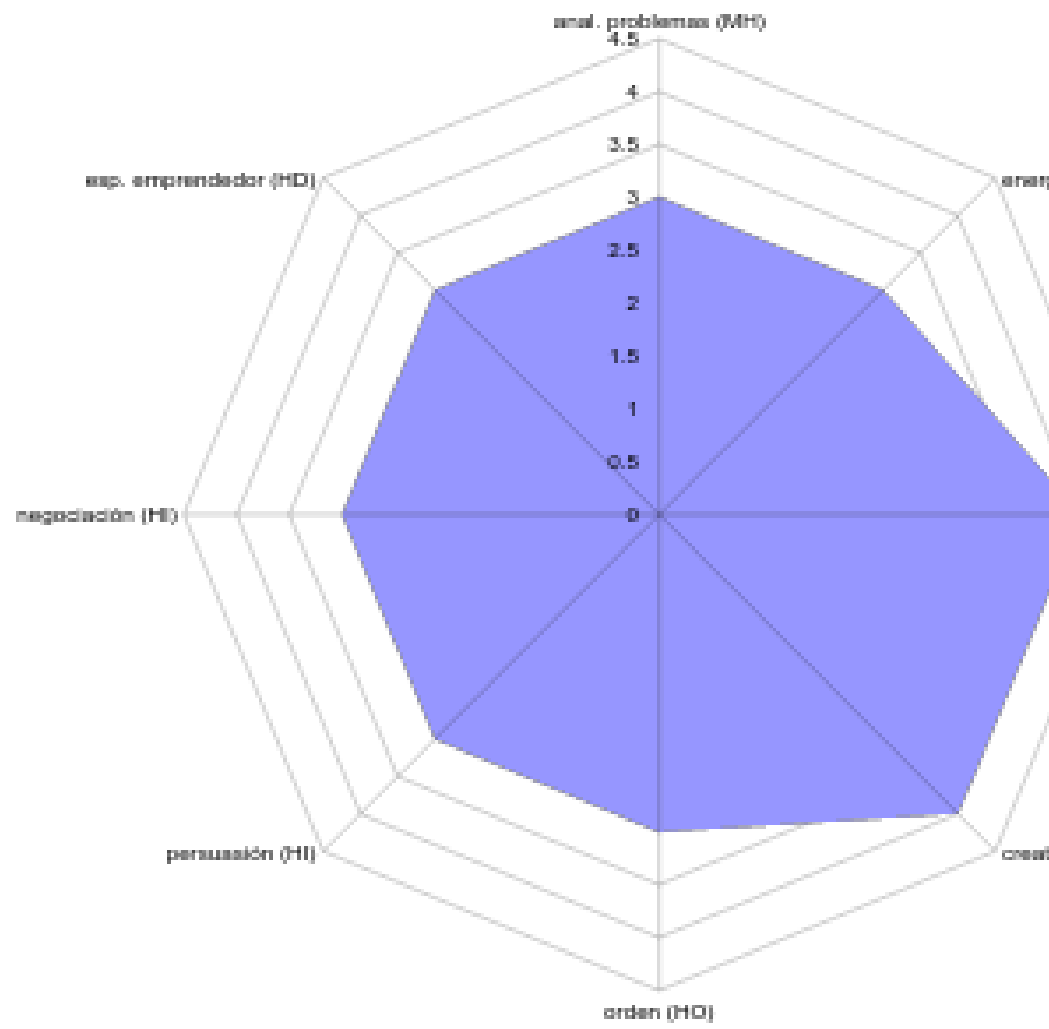
# COMPETENCIAS CONDUCTUALES CRITICAS JEFE DE VENTAS



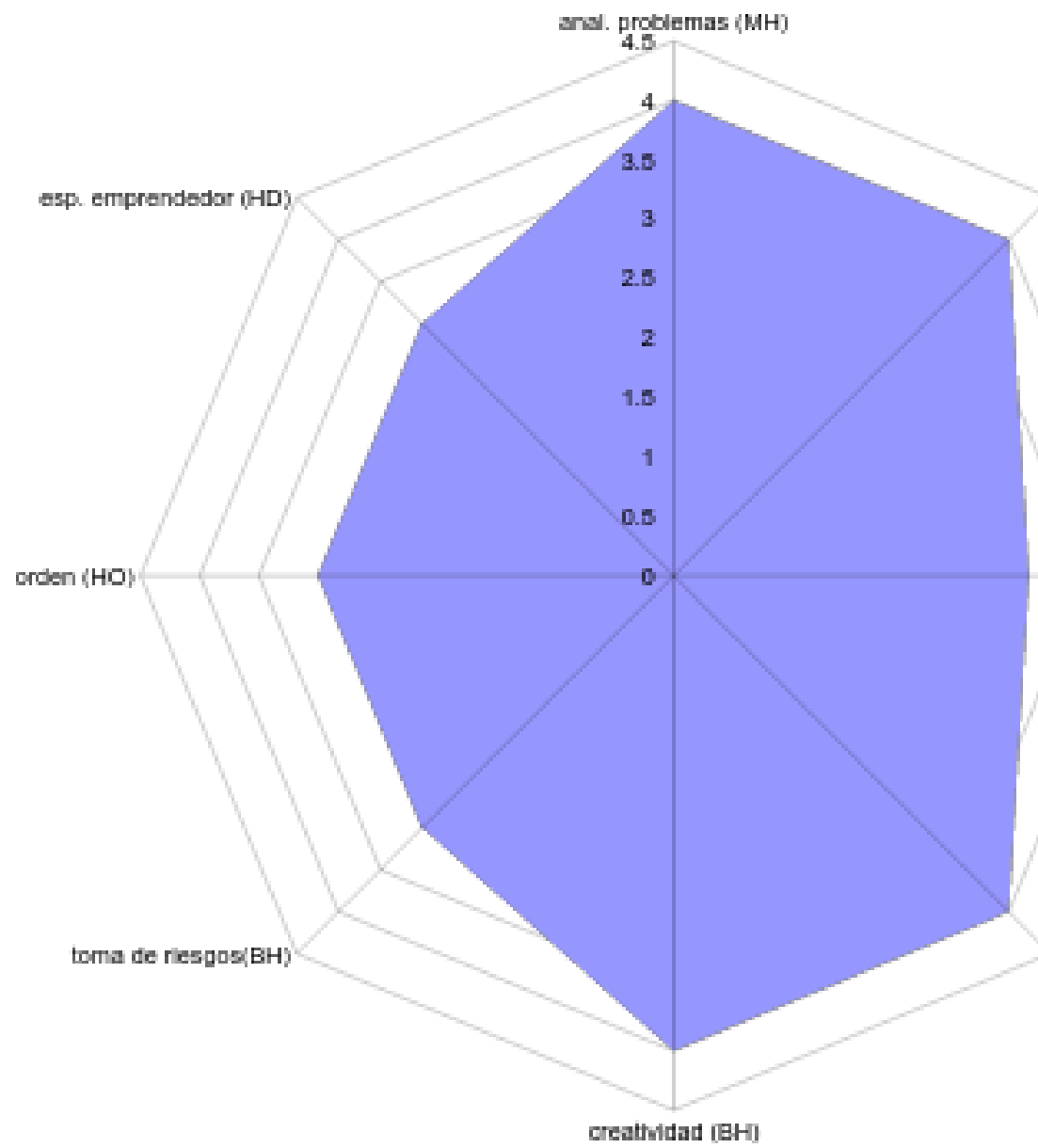
# COMPETENCIAS CONDUCTUALES SUPERVISOR DE VENTA



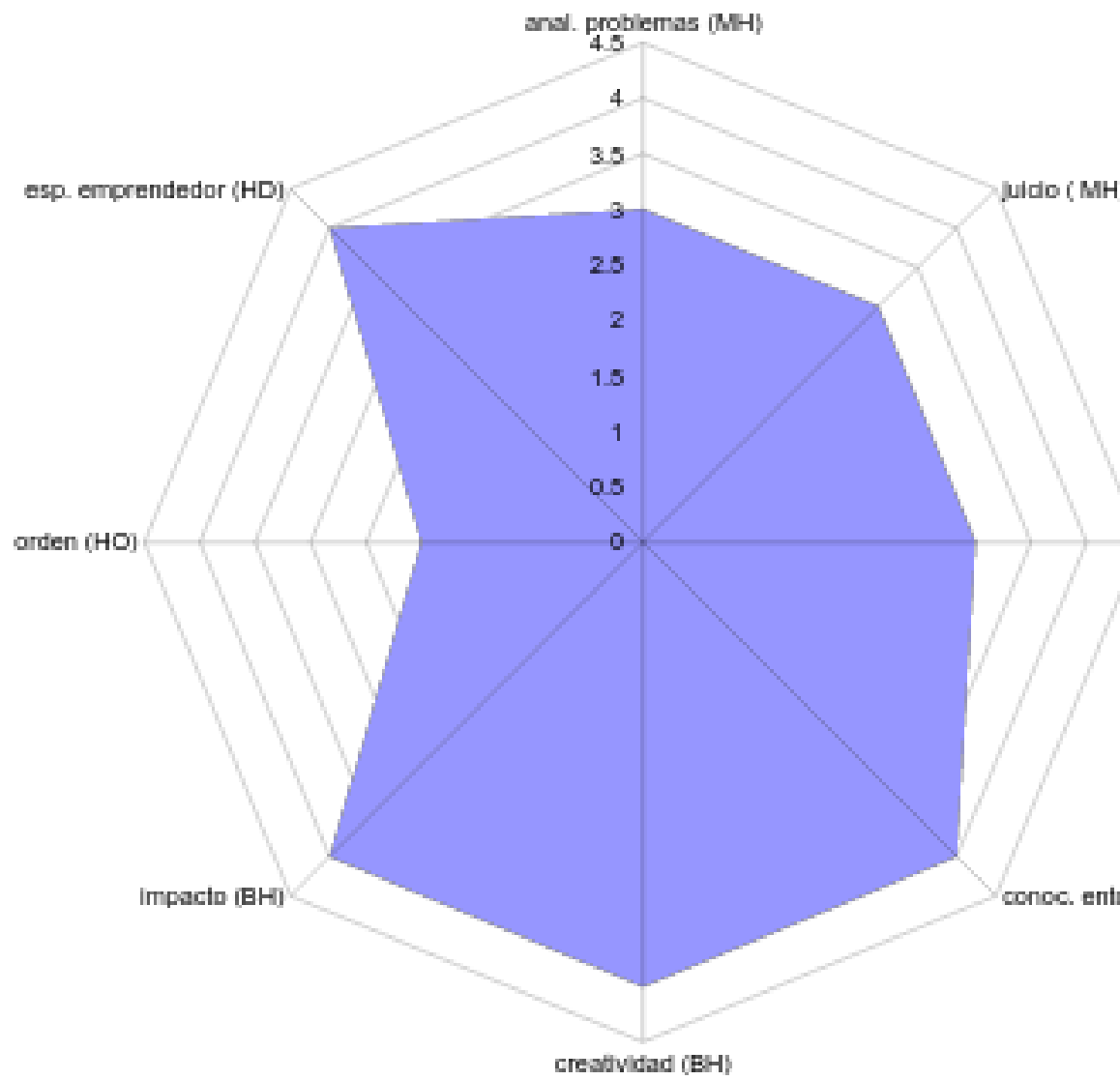
## COMPETENCIAS CONDUCTUALES CRITICAS JEFE DE DISTRIBUCION



## COMPETENCIAS CONDUCTUALES CRITICAS JEFE DE



# COMPETENCIAS CONDUCTUALES CRITICAS JEFE DE PRODUCTO



## **CONCLUSIONES**

### **Análisis Comparativo del Perfil Ideal y Perfil Actual:**

De acuerdo a las definiciones de las **Competencias Conductuales**, vemos que sobre algunas de ellas existe una muy pequeña posibilidad de modificación ( ej.: “metahabilidades”) y otras donde se puede influir ( ej.: “habilidades operativas”, etc.).

Nos proponemos realizar el trabajo en toda la empresa, pero comenzaremos con el área comercial, focalizando el estudio en los AP, PP y KP. Luego, como también surge de las conclusiones del People Review, miraremos otros sectores analizando las alternativas de reubicación, traslado, etc.

Una vez efectuado el estudio elaboramos un Plan de Acción que contempla todas las alternativas posibles como por ej.: planes de capacitación, desarrollo, etc. Con las **Competencias Conductuales** específicas para cada cargo estamos en condiciones de analizar la brecha existente entre el perfil actual y aquel al cual aspiramos a llegar. Este análisis nos permitirá identificar en que puntos concretos debemos concentrar nuestros esfuerzos con el fin de obtener un mejor desempeño de las personas que ocupan los cargos analizados.

También debemos tener presente la posibilidad de ocurrencia de que el margen de la brecha sea de tal magnitud que el pronóstico aconseje tomar decisiones más radicales como el desplazamiento hacia otros cargos o el alejamiento de la organización.