



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**Ana Raquel Lopez Díaz**

**Asesorado por: Ing. Víctor Hugo García Roque**

Guatemala, mayo de 2005.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	BR. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

**TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Víctor Hugo García Roque
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADOR	Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería de Mecánica Industrial con fecha de noviembre de 2003

Ana Raquel Lopez Díaz

## **ACTO QUE DEDICO A:**

**DIOS:** Por ser la luz y guía de mi vida y porque gracias a Él logré este nuevo triunfo.

**MI MADRE:** Por ser mi ejemplo de lucha y perseverancia y ser mi apoyo incondicional.

**MI PADRE:** Por sus sabios consejos y apoyo.

**MIS ABUELOS:** Mario y Mery por estar siempre a mi lado y guiarme por el buen camino.

**MI HERMANA:** Para que esto sea una motivación para su futuro.

**MI ESPOSO:** Por su amor y apoyo para poder alcanzar lo que me propongo.

**MIS SOBRINOS:** Para que este éxito sea un ejemplo de superación.

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	IV
<b>GLOSARIO</b>	V
<b>RESUMEN</b>	VIII
<b>OBJETIVOS</b>	XI
<b>INTRODUCCIÓN</b>	XIII
<b>1. MARCO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES</b>	
1.1 Gestión por competencias en la empresa	1
1.1.1 Cómo surgió el enfoque de formación basado en la competencia laboral	1
1.1.1.1 ¿Qué son las competencias laborales?	8
1.1.2 El enfoque de competencias en la gestión de recursos humanos	12
1.1.3 Aspectos por evaluar en la administración de competencias	20
1.1.4 La gestión por competencias y su impacto en el compromiso organizacional	21
1.2 Métodos y técnicas en la gestión de recursos humanos	25
1.2.1 ¿Cómo se diferencia la evaluación tradicional de la evaluación por competencias?	25
1.2.1.1 Clasificación de las competencias	27
1.2.1.2 Normas de competencia laboral	32
1.2.2 Aplicaciones y funciones según el tipo de Organización	33

1.2.2.1	Un sistema estandarizado envolvente (TOP-DOWN) o un sistema de acciones "a la medida" (DOWN-TOP)	36
<b>2.</b>	<b>ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA</b>	
2.1	Organización	39
2.1.1	Objetivos y estrategias de la organización	44
2.1.2	Descripción general de actividades y tareas	45
2.1.3	Descripción del mercado	47
<b>3.</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>	
3.1	Necesidades actuales	49
3.1.1	Tendencias del mercado	51
3.2	Análisis FODA	55
3.3	Proceso de administración de personal	57
3.3.1	Reclutamiento y selección de personal	58
3.3.2	Inventario de puestos	59
3.3.3	Evaluación y descripción de puestos	61
3.3.3.1	Descripción de puestos	61
3.3.3.2	Evaluación de desempeño	66
3.3.3.3	Tipos de evaluación por competencias	67
3.3.4	Desarrollo del personal	77
<b>4.</b>	<b>DESARROLLO, PROPUESTA E IMPLANTACIÓN DEL MÉTODO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES</b>	
4.1	Evaluación y definición de estrategias de la organización	81
4.1.1	Definición de perfiles de competencia individual	83
4.1.2	Evaluación y certificación de competencias laborales	88
4.2	Propuesta y descripción del método	91
4.2.1	Normas y procedimientos por seguir	95

4.2.2 Metodología y desarrollo del método	98
4.2.2.1 Componentes de un modelo de competencias	106
4.2.2.2 Aplicación específica en el marco de recursos humanos y productividad	108
4.3 Implantación del método	109
4.3.1 Entrenamiento y capacitación del personal involucrado	110
4.3.2 Introducción y aplicación del método por departamento	113
<b>5. SEGUIMIENTO Y DESARROLLO DEL MÉTODO</b>	
5.1 Análisis de resultados de la implementación del método de gestión por competencias	117
5.1.1 Evaluación de la función del método	118
5.1.2 Análisis y solución de problemas	119
5.1.2.1 ¿Cómo se esta aplicando?	119
5.2 Seguimiento y retroalimentación del método	122
5.2.1 Evaluación de desempeño del personal	126
5.2.2 Diseño e implementación de acciones para el desarrollo del personal dentro de la empresa	127
<b>CONCLUSIONES</b>	132
<b>RECOMENDACIONES</b>	136
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	139
<b>ANEXOS</b>	143



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1	Definición de competencia	9
2	Proceso de gestión por competencia	14
3	Clasificación de las competencias	30
4	Estructura de un marco de competencias a nivel de empresa	35
5	Organigrama de la empresa en estudio	43
6	Funciones de la administración de recursos humanos	54
7	Gestión por competencias y la estrategia de negocios	82
8	Competencias	87
9	Fases de la implementación de <i>360° feedback</i> en relación con los objetivos	115

### TABLAS

I	Utilidades de un sistema de competencias	31
II	Definición de competencias genéricas y técnicas	65
III	Modelo de competencias	85
IV	Componentes de un modelo de competencias	107
V	Sistema de entrenamiento y capacitación por competencias	112
VI	Definición del módulo profesional	131
VII	Matriz de alineamiento	143

## GLOSARIO

<b><i>Benchmarking</i></b>	Cruce de procesos administrativos o gerenciales con otra organización de la misma categoría o del mismo ámbito para optimizar los procesos administrativos propios, aumentar productividad y mejorar resultados.
<b>Capital</b>	Cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.
<b>Capital humano</b>	Toda persona trabajadora de una empresa que sea productiva para la misma.
<b>Certificación de competencias</b>	Reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente, evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.
<b><i>Coaching</i></b>	Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización

<b>Competencia</b>	Aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Capacidad, habilidad o propósito para una cosa. Disposición para el buen de desempeño.
<b>Feedback</b>	Palabra inglesa para referirse a retroalimentación.
<b>Formación basada en competencias</b>	Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma.
<b>Gestión</b>	Coordinación de personal y acciones para el logro de objetivos.
<b>Identificación de competencias</b>	Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente.
<b>Management</b>	Actividad de gerenciar o dirigir un proceso.
<b>Mentoring</b>	El nombre de esta denominación proviene del griego Méntor, amigo de Ulises, al que dejó encargado de guiar y cuidar a su hijo Telémaco. Es otra de las modalidades utilizadas para desarrollar competencias.

***Merchandising:*** Toda actividad de mercadeo en el punto de venta.

**Normalización de la  
competencia:**

Cuando la competencia es identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

## RESUMEN

Uno de los principales objetivos de las competencias laborales es ayudar a romper las inercias u obstáculos que hasta la fecha han impedido que las empresas dinamicen la capacitación-formación de su personal. Esto cobra particular importancia en América Latina, donde las investigaciones indican que la capacitación sigue siendo muy limitada en términos generales.

En parte, esto es debido a los problemas que las empresas afrontan para poner en práctica programas de capacitación, porque no saben cómo dirigirla en la forma más adecuada para los objetivos de la empresa, porque en ocasiones significan costos y a veces por el temor a empezar a mover toda la estructura de categorías y remuneración.

Es precisamente el enfoque del desempeño requerido de la persona en la organización lo que ha sido el motivo principal para introducir un sistema de gestión por competencia laboral, mejorar el desarrollo personal y lograr un cambio en la cultura de la organización.

Las experiencias parecen confirmar que la introducción de la gestión por competencia laboral en las empresas ha puesto la capacitación en la agenda de las acciones. Aun los analistas más críticos del sistema reconocen que el tema de las normas de competencia han ayudado a las organizaciones a dar mayor importancia a la capacitación y un perfil más claro de ella. «Toda iniciativa que tiene como efecto alentar la discusión y que conduce a la decisión de educar y capacitar en las organizaciones de trabajo es útil.»

Probablemente, la principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica, por una parte, y la posibilidad de una inserción muy natural y continua en la vida productiva de la persona. El hecho de que la competencia signifique resolver un problema o alcanzar un resultado convierte al currículo en una enseñanza integral al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas.

Las principales características de un programa de capacitación por competencias son:

- Los criterios de evaluación se derivan del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y del conocimiento público.
- La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.
- La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
- El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado, y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
- Participación de los trabajadores-sindicato en la estrategia de capacitación desde la identificación de las competencias.

El tránsito a un modelo de «aprender a aprender» no es fácil ni evidente y representa todo un cambio profundo en la gestión de la capacitación. Sin duda, uno de los grandes retos es la administración del «saber aprender», traducida en un instrumento práctico en manos de la gestión de la empresa y de los propios trabajadores.

Desde la perspectiva de la estrategia de productividad y competitividad de la empresa, la administración del saber aprender no debe hacerse sólo con relación a sí mismo (si aprendió algo), sino también en cuanto a cuál ha sido su aportación a los objetivos perseguidos por la organización. No basta convencer a los directivos de la empresa de que «la capacitación no es un costo sino una inversión»; deberán generarse las evidencias de que la capacitación realmente da resultado.

Las competencias son comportamientos habituales y son el resultado de las características innatas, conocimientos, actitudes y habilidades personales. Las primeras constituyen aspectos genéticos que afectan el comportamiento y que son difíciles de cambiar. Por lo tanto, el desarrollo de competencia, se refiere al desarrollo de los conocimientos, las actitudes y las habilidades.

## OBJETIVOS

- **General**

Implantar la gestión por competencias laborales dentro del proceso de administración de recursos humanos.

- **Específicos**

1. Analizar la situación actual de la empresa para darle un enfoque de gestión de recursos humanos por competencias.
2. Identificar las necesidades de capacitación y el diseño de la formación de los recursos humanos en la organización.
3. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.
4. Determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido de acuerdo con las definiciones estratégicas de la empresa.
5. Comparar métodos, técnicas y procedimientos de incorporación de un enfoque de competencias en la gestión de recursos humanos.
6. Evaluar las ventajas del carácter participativo en la gestión de recursos humanos por competencias.



7. Examinar las relaciones entre una gestión de recursos humanos, el aprendizaje, la mejora continua de la calidad y la cultura organizacional.
  
8. Identificar las características de las aplicaciones del enfoque por competencias en los subprocesos de reclutamiento y selección, desarrollo y evaluación de desempeño del personal .

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el enfoque de competencias en el ámbito de la gestión de recursos humanos ha tenido una creciente aplicación. Un número cada vez mayor de foros de análisis y debate (congresos, jornadas, simposios), investigaciones, programas o políticas de formación, planes institucionales, normativas legales y estrategias de intervención giran en torno al concepto de competencia (en el sentido de "capacitación").

Toda empresa debería contar con un de proceso de recursos humanos, ya sea que se encuentre estructurado y definido o en proceso. En toda organización es necesario establecer una secuencia de actividades y una definición de relaciones de las funciones entre los departamentos que la conforman, con el fin de que todo empleado de la organización pueda desarrollarse y cumplir de una mejor manera sus funciones y que la empresa logre sus objetivos mediante su desempeño.

La gestión por competencias supone que el sistema incida tanto en la conducta y el desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores y el compromiso organizacional.

No obstante, la gestión por competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resulta de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales.

Es decir que las competencias actúan como espina medular de los subprocesos de selección y reclutamiento de personal, formación, evaluación, promoción, plan de carrera y los sistemas de compensación. En la gestión por competencias intervienen un conjunto de factores, como la organización del trabajo, las relaciones laborales, el poder y la política en la gestión global de la organización, la cultura organizacional y la disposición de “aprender a aprender” de los trabajadores.

Este trabajo deberá contribuir al análisis de la gestión por competencias como actividad de la dirección estratégica de recursos humanos y su repercusión sobre el compromiso organizacional y sus dimensiones.

Este tema será de mucha utilidad a los estudiantes universitarios, profesionales o ejecutivos que están relacionados o interesados en aplicar y estudiar más a fondo temas de administración de personal y administración de empresas. Con estas herramientas se podrán satisfacer las necesidades de la empresa y la realización de un plan adecuado a sus normas y a los lineamientos que exige el nivel de la empresa para que tenga una aplicación a corto plazo dentro de sus diferentes departamentos.

# 1. MARCO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

## 1.1 Gestión por competencias en la empresa

### 1.1.1 Cómo surgió el enfoque de formación basado en la competencia laboral

En las respuestas seleccionadas se hacen referencias al surgimiento de los sistemas de normalización, de formación o de certificación de competencia.

**Reino Unido:** ([www.iol.org](http://www.iol.org), 2004) las mejoras introducidas desde los primeros años de la década de los años ochentas, que fueron cristalizadas en reformas educativas hacia mediados de la década, tienden a los siguientes objetivos:

- \* Crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional.
- \* Contar con una mano de obra más flexible .
- \* Dar crédito y apoyo práctico al concepto de formación continua, sin requisitos de ingreso y con métodos de capacitación más flexibles y accesibles.
- \* Pasar de un sistema de capacitación regido por la oferta a uno que refleje las necesidades del mercado laboral y responda a ellas.
- \* Desarrollar un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad, que goce de una sólida reputación y del mismo nivel que la formación académica.

Es así como el National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) fue creado en 1986 para reformar el sistema de titulaciones profesionales que existía en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte.

La creación del NCVQ surgió a raíz de una revisión de las titulaciones profesionales que sacó a la luz la necesidad de poner en práctica una serie de acciones urgentes para conseguir:

- \* Una mano de obra nacional que incluyera mayor cantidad de personal calificado.
- \* Titulaciones basadas directamente en los niveles de competencia requeridos en el puesto de trabajo.
- \* Un marco nacional de titulaciones simplificado y racionalizado.
- \* Mayor calidad y consistencia en la evaluación y certificación.
- \* El fin de la división entre titulaciones académicas y titulaciones profesionales.

En el pasado existían muchos tipos diferentes de titulaciones en el Reino Unido. En general, la "jungla de titulaciones" no se comprendía bien, y casi todos coincidían en la necesidad de racionalizar y simplificar el sistema, de manera que fuese más atractivo y accesible para los alumnos o candidatos y que, al mismo tiempo, estuviera más relacionado con las necesidades del empleo.

Se dispone ahora de tres vías para obtener una titulación. Además de las titulaciones educativas tradicionales ofrecidas en colegios e institutos, existen las NVQ y las GNVQ.

Las titulaciones vocacionales nacionales (National Vocational Qualifications, NVQ) establecen los niveles estándar de rendimiento para las diferentes profesiones específicas. Dado que están basados en la observación sobre lo que ocurre realmente en el trabajo, las NVQ están diseñadas para proporcionar un acceso abierto a la evaluación y para facilitar al personal el aprendizaje a lo largo de la vida laboral.

Las Titulaciones Profesionales Nacionales Generales (General National Vocational Qualifications, GNVQ) otorgan una titulación según la base de conocimientos y capacidades profesionalmente relevantes adquiridas durante la preparación para el ingreso en el mercado laboral o para la progresión hacia una educación superior. Las GNVQ están principalmente concebidas para ser obtenidas a través de programas de educación profesional inicial en colegios o escuelas superiores.

Lo anterior no implica que el Reino Unido haya carecido de un sistema de calificaciones profesionales en 1985/1986. En realidad, las calificaciones existentes disfrutaban de alta reputación a nivel internacional. Pero se necesitaba otro método que proporcionara los niveles de participación y calidad de resultados que exigían la educación y la capacitación en el cambiante mundo del trabajo. Era el momento de un cambio cultural.

El punto clave del sistema británico radica en que ha sido constituido por la gente que lo va a utilizar y que recibe sus beneficios. Esto ofrece a los empresarios y representantes de la fuerza laboral un papel central en el diseño de las nuevas calificaciones profesionales.

**Australia:** los primeros antecedentes se encuentran en un documento del Consejo Australiano de Sindicatos (ACTU), que se pronunció en 1987 a favor de la reforma del sistema de certificación de ese país y, adicionalmente, solicitó llevar a cabo un mayor esfuerzo de capacitación en las empresas.

Siguieron luego varios documentos gubernamentales, como “Habilidades para Australia“(1987), la primera declaración oficial de la política gubernamental sobre la formación de destrezas laborales y su papel en el cambio estructural del mercado de trabajo australiano.

Capacitación industrial, la necesidad de un cambio (1988) reveló que la capacitación a nivel empresarial estaba desequilibrada y que el ambiente en el lugar de trabajo, en general, desalentaba la capacitación. En el documento *Mejora del sistema de Capacitación Australiana* (1989) , el gobierno estableció su deseo de alentar la formación basada en la competencia como parte de un conjunto de reformas más amplias para mejorar la cantidad y calidad de la capacitación.

En 1990, se organizó una misión gubernamental que conoció e investigó diversas experiencias de capacitación en el extranjero y declaró en su informe (COSTAC) que un enfoque de competencia para la educación y capacitación basado en las normas dictadas por las empresas ayudaría a abordar muchos de los problemas de la formación profesional. Posteriormente se publicaron los lineamientos para la implantación del sistema.

**México** : el diagnóstico efectuado a la capacitación, aunado con la clara visión de los cambios que se registraban en el entorno a nivel de las relaciones económicas y en el mercado de trabajo, propició el diseño y formulación del proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Para su ejecución, el Gobierno de México instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, el 2 de Agosto de 1995.

La necesidad de modernizar y reformar el sistema de formación y capacitación surge, en primer lugar, porque se está dando un cambio muy importante en la economía mundial, caracterizado por el tránsito desde una economía dominada por la oferta a una economía basada en la demanda.

En segundo lugar, porque las transformaciones del mercado exigen a las empresas adoptar modelos de producción flexibles que, a su vez, requieren esquemas de organización flexibles y abiertos que se basan en redes y equipos de trabajo, ya no en la concepción atomística y aislada del puesto de trabajo. En tercer lugar, se consideró la transformación en el contenido de los puestos de trabajo.

En un modelo de producción flexible, el individuo debe ser capaz de incorporar y aportar, cada vez más, sus conocimientos al proceso de producción y de participar en el análisis y solución de los problemas que obstaculizan el aumento de la calidad y la productividad dentro de la empresa.

El diagnóstico de la capacitación en México, por esos días, estaba caracterizado por:



-Enfoque de la capacitación dominado por la oferta. Los programas eran diseñados, aplicados y evaluados desde la academia o desde las áreas de recursos humanos de las empresas. Existía una incompatibilidad entre la organización de los servicios de capacitación organizados por especialidades y, en algunos casos, hasta por puestos de trabajo y las demandas actuales de la población y la planta productiva. En el mundo del trabajo era cada vez más frecuente el cambio de perfiles ocupacionales.

-Rigidez de los programas. En el sistema tradicional la formación se desarrollaba mediante programas extensos que carecían de flexibilidad, entre otras razones, porque fueron diseñados con una sola entrada y una única salida. Así, dado el caso de que se requiera actualizar solamente algunos conocimientos, no existía otra posibilidad sino ingresar al programa completo y, de este modo, repetir contenidos que ya se conocían.

-Falta de conocimiento de la experiencia laboral. Frente a las barreras de entrada, el trabajador recurría a mecanismos informales o aprovechaba los espacios que le brindaba el centro de trabajo para adquirir los conocimientos que lo capacitaran para un mejor desempeño.

Sin embargo, estos conocimientos obtenidos a través de la experiencia no eran reconocidos formalmente porque no existían los mecanismos para ello.

-La escasa información sobre el mercado laboral. Invariablemente, cuando un individuo llega a una empresa a solicitar empleo, no le piden los diplomas que acrediten su formación.

Sin embargo, en los niveles operativos la mayoría de las veces sí se les pedía el certificado de secundaria para asegurar que el aspirante contara con el nivel educativo general que le permitiera desempeñar una ocupación con relativa eficiencia.

El Sistema Normalizado de Certificación de Competencia Laboral fue propuesto con las siguientes características:

- Que se enfoque en la demanda, basado en resultados e integrado por los mismos usuarios.
- Que posibilite en el mediano plazo una mayor coordinación institucional, así como una mayor permeabilidad entre centros de trabajo y oferta de capacitación.
- Que provea al mercado información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito de trabajo y oriente la toma de decisiones de los agentes económicos.
- Que permita contar con programas flexibles, de mayor calidad y pertinentes con las necesidades de la población y de la planta productiva.
- Que tenga mayor posibilidad de actualización y adaptación.
- Que conciba a la capacitación no como una actividad finita, de corta duración, sino como un proceso de largo plazo que abarque toda la vida productiva del individuo y facilite la acumulación de conocimientos, así como el desarrollo de competencia laboral que amplíe las oportunidades de superación y progreso personal y profesional de los trabajadores.

### 1.1.1.1 ¿Qué son las competencias laborales?

No hablamos de nada nuevo, pues este concepto fue utilizado por David McClelland hace unos 30 años. A través de sus investigaciones McClelland demostró que las evaluaciones y tests tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso eran insuficientes.

A través del tiempo se han dado a conocer diferentes definiciones, resumidas a continuación:

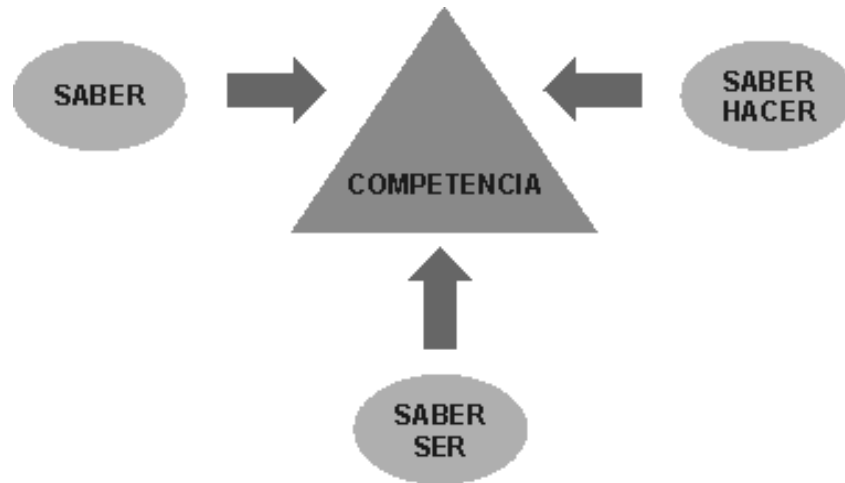
El INTECAP ha definido la competencia laboral como:

"El conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un contexto laboral. Las capacidades y funciones son definidas por el sector productivo y deben ser medidas por el desempeño laboral del trabajador."

**Competencia:** capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten la solución de situaciones contingentes y problemas.

Podría interpretarse también en el siguiente gráfico:

**Figura 1 Definición de competencia**



A partir de dicho concepto se han ensayado tipologías, clasificaciones y gradaciones de competencias, desde distintos puntos de vista y tendencias emergentes.

Una vez lograda la identificación de las competencias a través de un análisis técnico de las “conductas de individuos de éxito”, se obtiene una estructura conformada por los conocimientos aplicados, las habilidades desarrolladas y las actitudes demostradas. Con dichos elementos concurrentes podemos formar los criterios que nos permitan seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los trabajadores.

Conducir una gestión integral con enfoque en competencias bien orientada nos permitirá:

- Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.

- Administrar de manera eficiente el activo intelectual de nuestros trabajadores y, a través de ello, los activos a su cargo.
- Evaluar su desempeño sobre la base de resultados y conocer el personal de desempeño medio que requiere desarrollo para un desempeño superior.
- Remunerar al personal de manera justa.
- Determinar la llamada “brecha técnica” y el esfuerzo formativo necesario para la movilidad funcional del personal.
- Establecer cuantitativamente el valor agregado a través de competencias, así como también el retorno de su inversión (ROI).
- Establecer su ventaja competitiva en el mercado.

Cabe señalar que la gestión por competencias no es sólo responsabilidad de la función de recursos humanos, sino que compromete tanto a la alta dirección como al personal de línea.

La gestión de competencias laborales es un proceso mediante el cual se otorga reconocimiento formal y social a los conocimientos adquiridos en la función productiva, donde se desarrolla independientemente de cómo se adquirieron estos conocimientos, al personal en general de cualquier organización para el funcionamiento y desempeño de sus tareas.

Las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano.

Generar ambientes propicios para la innovación y el aprendizaje continuo son estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales. El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal efectivo se escriben sobre el cumplimiento de perfiles basados en competencia.

La simplificación en las descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias disponibles que faciliten la identificación de aquellas competencias por desarrollar y, por tanto, de las acciones de formación requeridas. Muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo, solo logra dar cuenta de recursos en tiempo y dinero, pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores. Algunas empresas en los países con sistemas de competencia laboral (como Inglaterra) han logrado conectar sus políticas de remuneración e incentivo con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

La identificación de los contenidos de las ocupaciones se derivó de los intentos por lograr clasificaciones de los trabajos a fin de establecer diferentes niveles de remuneración.

Los primeros antecedentes en la identificación de contenidos del trabajo derivaron en las categorías de clasificaciones de trabajadores para efectos de negociación colectiva. En esos años de comienzos del siglo XX, las diferenciaciones más descriptivas no pasaban de referirse a categorías como "trabajador", "empleado", "capataz", "supervisor", "gerente"; reflejando así el estado de la organización del trabajo. Posteriormente las descripciones aparecieron muy ligadas a la lógica de los puestos de trabajo descritos; apegadas a la descripción exhaustiva, pero también incluyendo un alto ingrediente jerárquico; diferenciando el trabajo de planta, del trabajo de oficina.

Con el tiempo, las clasificaciones fueron adquiriendo complejidad; su creciente importancia en la negociación salarial ocasionó la intervención del estado para su definición. Cada vez más, nuevas ramas de producción fueron objeto de clasificación y la mayor cantidad de definiciones disponibles desembocó en el perfeccionamiento de técnicas de análisis de puestos de trabajo. Se diseñaron y establecieron un conjunto de métodos para ponderar diferentes factores de incidencia que pretendían establecer la complejidad y profundidad de un puesto de trabajo de modo que se pudieran especificar las características educativas, habilidades, destrezas y aun condiciones físicas de los candidatos. También, las técnicas de análisis de puestos se utilizaron para diseñar escalas salariales basadas en aspectos como la responsabilidad, esfuerzo físico, esfuerzo mental, ambiente de trabajo, etc.

Los cambios en los contenidos ocupacionales y en las formas de organización del trabajo, así como las nuevas exigencias en el desempeño competente de los trabajadores han delatado la obsolescencia de los métodos "científicos" de análisis de puestos. La alta especificación de tales análisis riñe con la flexibilidad requerida en el desempeño eficiente.

La fragmentación de actividades propia del análisis de puestos no va con la polivalencia y mayor participación exigida. La tradicional diferenciación entre quien hace y quien decide se diluye en las nuevas formas de organización de equipos de trabajo autónomos y en la disminución de los niveles medios, típicos de las estrategias de aplanamiento organizacional.

### **1.1.2 El enfoque de competencias en la gestión de recursos humanos**

El enfoque de competencia laboral apoya los procesos de selección, contratación y capacitación de recursos humanos, contribuyendo al mejoramiento de la gestión del trabajo , y ayuda al aumento de la productividad y la competitividad.

**Capital humano:** es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo. En sentido figurado, se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamar la "calidad del trabajo" .

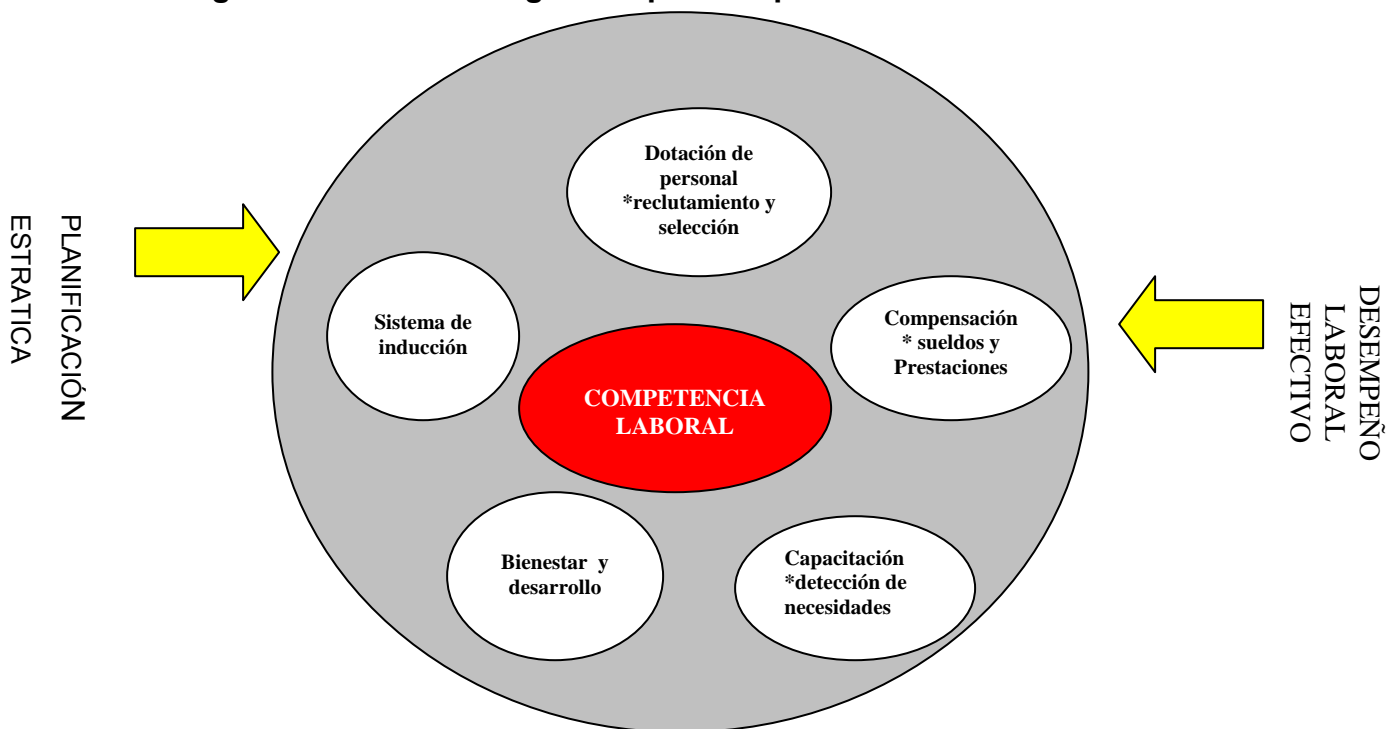


En el sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa y útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra, como medios alternativos para lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

**Gestión por competencia:** herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Se refiere a impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo con las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

Se puede mencionar que apoya a dichos procesos como se ejemplifica en la figura 2.

**Figura 2 Proceso de gestión por competencia**



Planeación del recurso humano conectando la estrategia de la organización a procesos como:

- \* Crear un enfoque de causa-efecto entre desempeño de la organización y los procesos de recursos humanos.
- \* Tener un punto común para todos los diferentes procesos de recursos humanos, lo que tiene un efecto sinérgico.
- \* Definir metas de recursos humanos directamente alineadas a las metas estratégicas de la organización.

En el proceso de selección con base en las competencias que sean claves para el desempeño deseado se pueden mencionar estas características:

- Aumenta la probabilidad de que exista una buena integración entre el puesto y la persona.
- Reduce la curva de aprendizaje.
- Incrementa la productividad de la persona.
- Mantiene la rotación bajo control.
- Cumple efectiva y eficazmente las funciones asignadas.

En lo referente a administración del desempeño se deben alinear las metas individuales con las metas estratégicas y las competencias personales, lo cual se logra cuando:

- Los empleados comprenden qué es lo que se espera de ellos y cuál es su contribución hacia el logro de un alto desempeño.
- La atención se concentra en ambos, la conducta y el desempeño, es decir, causa-efecto.

- Se maximiza el desempeño de la empresa a través del desempeño de las personas.
- Se identifican y priorizan las necesidades de formación o brechas desde el principio para lograr los resultados y el desempeño buscado.

En los planes de carrera se selecciona a los líderes del futuro de la siguiente manera:

- Se selecciona únicamente a aquellos que estén certificados en las competencias de su puesto.
- Es fácil identificar aquellos verdaderamente talentosos y de alto desempeño.
- Se crea una ventaja competitiva a través de las personas talentosas.
- El capital humano se utiliza de una manera estratégica.
- Se garantiza continuidad y lealtad del empleado.

En lo referente a compensación, se deben alinear las recompensas financieras con el comportamiento y el desempeño, tomando en cuenta lo siguiente:

- Se determina el rol del puesto y su nivel de compensación, y se evalúa cada persona contra este modelo para asignar su compensación.
- La compensación variable está directamente conectada con las estrategias.
- Se fomenta la creación de una organización de aprendizaje y mejora continua.

- Se relaciona la compensación de corto plazo con los resultados y el desempeño del futuro.
- Se motiva a las personas a cumplir eficientemente con sus funciones.

En el proceso de capacitación, para eliminar las necesidades, se confrontan con el alto desempeño y las metas estratégicas, como:

- Se detectan las brechas de desarrollo individuales y grupales con base en roles y evaluaciones de competencias de 360 grados.
- Se utiliza de una manera más eficiente el presupuesto.
- Tiene un impacto inmediato en el desempeño individual y el logro de las metas estratégicas.
- Se tienen datos para monitorear el proceso, determinar medidas correctivas, reducciones de brechas y certificar empleados.

Una fuerza de trabajo calificado permitirá, por una parte, que las empresas aumenten su productividad y competitividad y, por otra, que los trabajadores amplíen sus posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral, además de progresar y desarrollarse profesionalmente.

Con la transformación de los sistemas de formación y capacitación para el trabajo hacia el enfoque de competencia laboral, se pretende que el país cuente con los recursos humanos calificados que demanda la nueva organización productiva, el avance tecnológico y la competitividad en los mercados globales.

En el último tiempo se ha producido una fuerte transformación en el rol y las atribuciones del área de recursos humanos. Atrás quedó la época en la que quien dirigía este departamento mantenía una actitud reactiva y, básicamente, orientaba su labor hacia la resolución de temas sindicales, de remuneraciones, pago de convenios u otros aspectos operativos.

Muchas compañías han comprendido que el gerente de recursos humanos debe ser un “socio estratégico”, cuya función ocupa un lugar clave al interior de la empresa. Este cambio de rol ha sido determinado por el creciente valor que ha adquirido el empleado para la empresa, ya que se considera a la persona como un “capital humano”, en el que es necesario invertir en capacitación, otorgar posibilidades de desarrollo profesional y trazar una carrera para que el empleado tenga claro su papel y lo que se espera de él.

Todo lo anterior apunta a impulsar y comprometer a los trabajadores a colaborar con los resultados del negocio por medio de un esquema de funciones y responsabilidades que sea coherente con la valoración de iniciativas que aporten al propio desarrollo. Y es que un empleado contento y motivado producirá mejor y mantendrá una mayor fidelidad con su compañía, lo cual resuelve un tema altamente sensible, como es el alto costo y el fuerte daño que produce a las organizaciones la “fuga de talentos”.

Para muchas empresas su realidad dista mucho de este “ideal”, manteniendo estructuras tradicionales de difícil movilidad y/o ignorando saber qué les ocurre a sus empleados con respecto a sus motivaciones y expectativas.

Las empresas consultoras están trabajando fuertemente con aquellos que se han dado cuenta de la necesidad de un cambio, y tratan de evangelizar sobre las nuevas culturas de *management*. Por ello, los asesores han definido cuatro etapas de “evolución” de la estructura de las compañías en relación con esta área.

Un gerente de recursos humanos, en lo más tradicional, no está presente en los proyectos desde el inicio, sino que, muchas veces, reacciona frente a los pedidos que hacen las gerencias comerciales y de informática. Trabajan a tracción, es decir, si me llaman actúo. En una etapa siguiente, el gerente busca integrar sus sistemas y procesos, tornándose más proactivo y comprometiéndose con la problemática de las otras áreas del negocio. Este profesional está preparado para aceptar el cambio y ayudar a llevarlo al resto de los empleados.

Una tercera etapa de evolución es cuando el gerente considera a cada uno de sus departamentos y empleados demandantes de servicios como a un “cliente interno”, con la misma mentalidad agresiva y proactiva que suele tener una persona del área comercial. En este caso, el área de recursos humanos se constituye en algo muy parecido a un “centro de servicios compartidos”, que puede ofrecer soluciones a los diversos departamentos.

La última etapa se logra cuando se considera al gerente un socio real del negocio y la estrategia de la empresa. Es uno más de los que decide conjuntamente con el gerente de finanzas, informática, etc.

Ahí también se busca integrar a los empleados, dándoles servicios de consultoría interna, a través de contactos cara a cara o un portal corporativo, como una manera muy rápida de alinear la identidad de la empresa.

### **1.1.3 Aspectos por evaluar en la administración de competencias laborales**

Principios de la gestión de la calidad en los que se sustentan las normas revisadas de la serie ISO 9000:2000, las cuales señalo a continuación:

**1. Enfoque en el cliente:** ya que nuestra obligación es orientar nuestros esfuerzos a la satisfacción del cliente, es menester identificar, analizar y satisfacer sus necesidades y más aún superarlas.

**2. Liderazgo:** quienes lideran las organizaciones deben establecer claramente la misión, visión y objetivos a los cuales se dirigen, manteniendo una comunicación fluida.

**3. Participación del personal:** todos los que participan en los procesos de la organización deben sentir que están contribuyendo positivamente a alcanzar las metas trazadas, motivándolos a que pongan a disposición de la empresa lo mejor de sus capacidades y aptitudes.

**4. Enfoque en el proceso:** bajo este principio debemos realizar una definición, desde el punto de vista sistemático, de las actividades de la organización, convirtiéndolos en procesos, de tal manera que se determinen claramente las responsabilidades y se efectúen los análisis y mediciones necesarios para una gestión eficiente de los recursos orientada a la consecución de los objetivos.

**5. Gestión basada en los sistemas:** a través de la interrelación de los procesos bajo un sistema adecuado, se logrará una mejor eficiencia y eficacia que permitan alcanzar los objetivos de manea integral.

**6. Mejora continua:** con la finalidad de mantener nuestros procesos debidamente sincronizados y funcionando de manera armónica y eficiente de acuerdo con las metas trazadas y en relación con el entorno.

**7. Toma de decisiones basada en hechos:** hoy más que nunca las decisiones deben tomarse después de un exhaustivo análisis de la información recolectada, asegurándose de su confiabilidad y exactitud.

**8. Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores:** el formar parte de la cadena de valor en la cual se mantiene una estrecha interdependencia con los proveedores nos obliga a estar atentos a los cambios en el entorno, así como a contemplar la posibilidad de establecer procesos integrados dirigidos a una gestión eficiente de los recursos.

Finalmente sólo queda añadir que de la profundización que hagamos en el análisis y la analogía de los principios aquí descritos con los objetivos trazados por nuestra organización, se obtendrá una identificación de competencias adecuada y certera.

#### **1.1.4 La gestión por competencias y su impacto en el compromiso organizacional**

¿Por qué es necesario para la empresa el desarrollo del capital humano?

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además, en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio.



Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y el aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y las experiencias sean medibles y, más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

La empresa podrá utilizar los productos de la evaluación y la certificación para identificar las condiciones en las que se encuentra su capital humano, detectar sus necesidades de formación, orientar la formación de los trabajadores y reconocer los resultados de los procesos de formación que se hayan aplicado o estén por aplicarse.

Es necesario contar con personal competente, lo cual permitirá mejorar o desarrollar la productividad y con ello la competitividad a la empresa interesada; es importante reducir sus costos y mejorar los resultados de la selección, capacitación, evaluación y promoción de sus trabajadores, y ganar prestigio al contar con personal competente y certificado. Apoyar esfuerzos relacionados con normas internacionales de calidad de procesos y productos, como la ISO 9000, elevará su productividad.

Parece acertado pensar que ya el valor de una empresa no reside esencialmente en sus bienes tangibles y/o tecnológicos. Vemos que en la práctica empresarial de la industria tradicional los activos físicos son considerados la base del éxito y del valor de la empresa y se evita, a veces involuntariamente, recurrir a otros tipos de activos, los cuales muchas veces al estar tan cercanos al diario quehacer no son valorados en su dimensión adecuada. Esto conduciría a centrarse en los conocimientos científicos, técnicos y especializados, en la experiencia, en las habilidades, en las capacidades, etc. de nuestros recursos humanos.

En el contexto empresarial, diversos investigadores han categorizado al menos tres dimensiones del conocimiento. Por una parte, se define el capital relacional como el valor generado por el intercambio de información con agentes externos, como por ejemplo: clientes y proveedores.

En una segunda dimensión es posible reconocer el capital estructural como el valor del conocimiento generado en la organización y que se traduce en su capacidad de ser productiva y que está determinado, entre otros aspectos, por la cultura organizacional, las normas, los procesos, las marcas, los desarrollos tecnológicos, etc.

Otra dimensión la aporta el capital intelectual o el valor del conocimiento creado por las personas que integran la organización, sus habilidades y capacidades, su capacidad de aprendizaje, sus competencias, capacitación, experiencia, etc.

Sin lugar a dudas, es posible reconocer que los dos primeros tipos de capital pueden ser de propiedad de la empresa, en tanto que el capital intelectual necesita ser gestionado de diferente manera, por cuanto pertenece en esencia al ser humano que trabaja en la organización, lo que implica establecer mecanismos que permitan valorar y mantener dicho conocimiento en la organización y con ello evitar la consabida fuga o descapitalización de inteligencias. El resultado de estas acciones creará una positiva sinergia en la conversión de capital humano en capital estructural y por ende pasará a ser propiedad de la empresa.

Se está exigiendo que las organizaciones replanteen constantemente sus interacciones con el entorno buscando diferencias estratégicas, generando nuevo conocimiento mediante la experiencia y el aprendizaje, identificando y calificando las nuevas fuentes de conocimientos y teniendo la capacidad de administrarlas correctamente.

De esta forma, será posible la generación de una organización o empresa caracterizada por su capacidad de captar, analizar, distribuir y gestionar la información interna y transformarla en conocimiento que agregue valor a todo su quehacer.

Obviamente, esto es imposible para una empresa en la cual los objetivos no contemplan el desarrollo personal y profesional de sus empleados y trabajadores ni la consideración de búsqueda continua del aprovechamiento del potencial de la innovación y mejora de productos y servicios.

La evolución de los modelos de dirección de recursos humanos en la última década se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste para pasar a entenderse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. La incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas.

La dirección estratégica de recursos humanos abandona, de este modo, el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y de compromiso organizacional, como componentes clave en el proceso de creación de valor.

Este planteamiento es compartido por la gestión por competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta y el desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores y el compromiso organizacional. No obstante, la gestión por competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resulta de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales.

Este trabajo pretende contribuir al análisis de la gestión por competencias como actividad de la dirección estratégica de recursos humanos y su repercusión sobre el compromiso organizacional y sus dimensiones.

## **1.2 Métodos y técnicas en la gestión de recursos humanos**

### **1.2.1 ¿Cómo se diferencia la evaluación tradicional de la evaluación por competencias?**

La evaluación por competencias no es un conjunto de exámenes; es la base para la certificación de la competencia y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral.

Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable tanto para el trabajador como para el empleador.

Por su parte, la evaluación de competencias laborales se define como un proceso con varios grandes pasos:

- Definición de objetivos.
- Recolección de evidencias.
- Comparación de evidencias con objetivos.
- Formación de un juicio (competente o todavía no competente)

La evaluación de competencias se caracteriza por:

- Centrarse en los resultados del desempeño laboral (definidos en la norma).
- Un tiempo no determinado.
- Ser individualizada.
- No estar asociada a un curso o programa de estudio.
- No comparar a diferentes individuos.
- No utilizar escalas de puntuación.
- Un resultado es: competente o aún no competente.

### 1.2.1.1 Clasificación de las competencias

Partiendo de la base de que la gestión del desarrollo en una organización debe dirigirse a adquirir y desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para producir resultados de negocio, identificamos tres objetivos básicos para la implementación del modelo de gestión por competencias:

1. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.
2. Definir las "conductas de éxito" que se requieren para cada posición.
3. Determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido de acuerdo a las definiciones estratégicas de la empresa.

Existen diversas formas de clasificar las competencias (Quezada, 2003 b) y de las que se plantea que se deben clasificar en:

- 1) Básicas, genéricas y específicas (CONOCER, 2001; Mertens, 1997).  
**Competencias básicas:** describen los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores, y que están asociados a conocimientos de índole formativa.  
**Competencias genéricas:** describen los comportamientos asociados con desempeños, comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, los cuales son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.

**Competencias específicas:** identifican comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada.

2) Conceptual, técnica, humana (Tejada, 1999)

**Competencia conceptual:** capacidad de analizar, comprender, actuar de manera sistemática que integran el saber (conocimientos) .

**Competencia técnica:** métodos, procesos, procedimientos, técnicas de una especialidad que la capacidad de integrar, el saber-hacer (procedimientos, destrezas, habilidades).

**Competencia humana:** la capacidad de integrar las relaciones intra e interpersonales, el saber ser y saber estar (actitudes, valores y normas).

3) Técnica, metodológica, social, participativa (Tejada, 1999) .

Posee competencia técnica aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

"Posee competencia metodológica aquel que sabe relacionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo. Posee competencia social aquel que sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

Posee competencia participativa aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto a aceptar responsabilidades".

- 4) Para nuestro estudio, utilizaremos la clasificación de competencias generales y específicas o particulares. Una **competencia general** es aquella que cubre un amplio espectro de profesiones y se necesitan para el desenvolvimiento eficiente del trabajador, por ejemplo, aplicar métodos de cálculos, interpretar textos, comunicarse y utilizar la computadora.

Una **competencia específica o particular**, es aquella que se refiere a una profesión, como puede ser para un técnico en farmacia elaborar un medicamento en una forma farmacéutica, digamos, una preparación líquida, como un jarabe; para un informático, sería elaborar un software; para un mecánico, reparar un motor; para un profesor, impartir una clase.

El INTECAP nos muestra un cuadro de 10 campos de competencias utilizados en Guatemala:

- Planificación de actividades
- Calidad en el trabajo
- Administración de actividades
- Administración de la información
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Productividad en el trabajo



- Innovación en el trabajo
- Uso de tecnología
- Conservación del ambiente y seguridad laboral

Según Spencer y Spencer (1993), las competencias se pueden clasificar de la siguiente manera:

**Figura 3 Clasificación de las competencias**



Spencer I.M. y Spencer JM, *Competence and work*, pág. 210

En la tabla I se describen las principales áreas de aplicación.

**Tabla I Utilidades de un sistema de competencias**

<b>UTILIDADES DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS</b>
- Claridad en la descripción de los puestos
- Integración de equipos de trabajo
- Implantación de una cultura organizativa
- Reducción de la barrera generacional
- Apreciación del potencial
- Dirección por objetivos
- Gestión del cambio
- Competencias clave de la organización

Según Alles (2000), los pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias son los siguientes:

- Definir visión y misión.
- Definir las competencias por la máxima dirección de la compañía.

En la mayoría de casos, la alta dirección define los valores de la organización y las cualidades que el recurso humano debe tener, y con base en estos, se definen las competencias.

- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.

- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

### **1.2.1.2 Normas de competencia laboral**

Son la expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente. Es importante considerar la norma en su acepción de estándar, de patrón de comparación, más que de instrumento jurídico de obligatorio cumplimiento. La norma está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que se identificaron en la etapa de análisis funcional para un desempeño competente en una determinada función productiva. En este sentido, es un instrumento que permite la identificación de la competencia laboral requerida en una cierta función productiva.

Una norma técnica de competencia laboral usualmente incluye:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia.
- Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente con base en un conocimiento efectivo.

### **1.2.2 Aplicaciones y funciones según el tipo de organización**

Existen tres grandes modelos de competencias: el modelo basado en el desempeño superior (*Hay Group*), el modelo basado en el *benchmarking* y los estándares de mercado (DDI), y el modelo basado en el análisis del cargo (funcional).

Cada uno de estos modelos responde a diferentes requerimientos según la estrategia, la estructura y la cultura de cada organización. Establecer gestión por competencias requiere de un correcto diagnóstico y también de la elección de un correcto tratamiento.

Por ello, resulta de suma importancia que quienes estén en posición de decidir o aconsejar el establecimiento de una gestión por competencias tenga un pleno conocimiento de los modelos que existen para decidir adecuadamente cuál es el más apropiado en cada caso para obtener los mejores resultados de una herramienta que tiende a establecer el estándar de gestión de recursos humanos (GTH) en el mundo y en nuestro país.

Muchos de los modelos de GTH más desarrollados en el nivel de las empresas en América Latina y América del Norte han partido de la escuela de McClelland, que se ha desarrollado mucho con los "diccionarios de competencias" de algunas consultoras, utilizados para organizar "modelos de competencias" en las empresas. Pero para realmente trabajar por competencias, la empresa requiere de un marco de referencia, explícito y apoyado por todos los niveles de la organización.

Los pasos que generalmente se siguen en el establecimiento del modelo son:

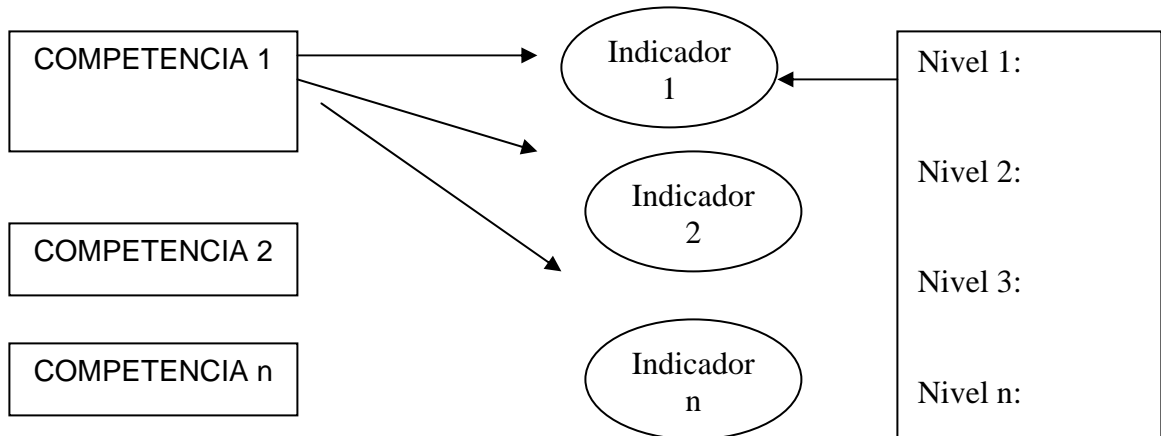
- Considerar los objetivos estratégicos de la empresa.
- Analizar la capacidad de la organización y de sus recursos .
- Estudiar la viabilidad económico-financiera del modelo.
- Concebir y adoptar los principios y estructura de la GTH .
- Elaborar su modelo de competencias .
- Aplicar los perfiles de competencias en las diferentes etapas de la GTH .

Un punto sensible en el establecimiento del modelo de competencias radica justamente en la identificación y definición de las mismas.

Para tal efecto, las empresas disponen de un abanico de posibilidades: existen desde las metodologías que facilitan la participación de los trabajadores en la identificación de las competencias hasta aquellas que ofrecen verdaderos catálogos para la elección de las directivas empresariales. Algunos incluso defienden la idea del protagonismo único de la dirección en la definición de las competencias para la GTH.

Usualmente el "modelo" de competencias llega hasta la definición de niveles y conductas esperadas. En estos casos, se elabora un marco de referencia, también llamado "perfil" o "modelo" , que se desarrolla a partir de un núcleo de competencias, usualmente menos de 10. Este grupo de competencias se desagregan en un grupo más detallado o específico; estas sub-competencias se suelen expresar en diferentes niveles, a cada uno de los cuales le corresponde un indicador de conducta. En el gráfico siguiente se ejemplifica esta estructura.

**Figura 4 Estructura de un marco de competencias a nivel de empresa**



Tradicionalmente, los modelos de gestión de recursos humanos se definieron sobre la base del ciclo de vida de las personas en la empresa, es decir, pasando por las fases de reclutamiento, selección, formación y desarrollo, remuneración y desvinculación.

Los modelos actuales de gestión de talento humano incluyen una función anticipativa o predicativa, una función de flujo y una de salida. La anticipación de las necesidades de personas se suele llamar ahora de "competencias". Lo esencial es que las organizaciones buscan, bajo este paso, establecer las necesidades que, de acuerdo con el desarrollo esperado de la firma, se reflejarán en demandas de nuevas competencias.

Esta actividad permite planificar cuidadosamente la formación de modo que cumpla dos propósitos. Uno, hacer el nexo entre las competencias requeridas y las competencias disponibles en el presente.

Otro, anticipar acciones de formación que cubran las competencias requeridas en el futuro e incluso el reclutamiento y/o desvinculación que permitan a las organizaciones disponer de tales competencias.

El paso intermedio del modelo se concentra en el proceso mismo de gestión orientado a garantizar el flujo interno de recursos de acuerdo con las necesidades y a disponer de acciones de formación/desarrollo de competencias. En el tercer paso, el modelo prevé las acciones de desarrollo propiamente dichas, aquellas que procuran el avance de las personas y de los equipos a través de la estructura de puestos de la empresa y la conformación de los mejores equipos de trabajo que aseguren el aprovechamiento de la competencia colectiva.

Todo ello se cierra, en la parte inferior de la figura 4, con un mecanismo de sugerencias que permite la participación de todos aquellos quienes consideren que tienen algo que decir, algo para sugerir, algo para mejorar.

#### **1.2.2.1 Un sistema estandarizado envolvente (TOP- DOWN) o un sistema de acciones "a la medida" (DOWN-TOP)**

Existen una gran variedad de ilustraciones sobre este aspecto. De un lado están los países que han definido sistemas nacionales de normas y certificados de competencia en un esfuerzo por generar reglas de juego y transparencia en la formación y desarrollo de los talentos humanos del país como un todo. Estos sistemas han contado con todo el respaldo gubernamental y uno de sus principales esfuerzos se centra en incorporar crecientemente a las empresas para la identificación y validación de las competencias.

Se pueden mencionar en esta línea los sistemas normalizados de Inglaterra, Nueva Zelanda, Australia y México.

También, una mención de Demoura Castro a la formación en los colegios de Oklahoma, la describe como un caso en que la formación atiende la demanda y no es víctima de ella. "Los cursos son desarrollados por personal de la industria, se crean cursos porque hay empleos y se los liquida si no los hay". "Ningún curso se dicta por caridad, ni porque la escuela se encuentre comprometida con causa alguna, ni porque los estudiantes se encuentren en condición de inferioridad".

Más recientemente, encontramos experiencias como la de Mertens (2002) en torno a la aplicación de modelos de competencia a nivel de empresas, que asocian la gestión de talento humano a la gestión de la productividad y buscan un marco integrador de las actividades de desarrollo de la empresa que considera a la gente como un valioso activo. Bajo esta consideración las competencias se integran con la estrategia de productividad y competitividad de la empresa. De hecho, no se llega a la productividad solamente bajo un esquema de inversión en tecnologías, el talento humano competente es una respuesta clara en la búsqueda de mejoras en la relación insumo-producto.





## 2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA

### 2.1 Organización

La compañía es parte de un grupo de empresas que se dedican a la fabricación y distribución de productos derivados de harina para el consumo humano. Cuenta con diferentes plantas de procesos en Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Honduras y Costa Rica y en la parte del Caribe con plantas de producción en República Dominicana.

Todos los países cuentan con sus propias distribuidoras con reporte a las direcciones regionales en Guatemala.

La empresa está dividida en 5 diferentes áreas, las cuales a su vez en departamentos. Cada uno tiene definida una función en relación con los demás para alcanzar los objetivos de la organización. Estos se detallan a continuación.

- **ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

**Departamento de mercadeo:** cuenta con 1 director de mercadeo, 1 gerente de marca, 1 jefe de investigación y desarrollo de productos, 1 gerente de proyectos nuevos, 1 asistente de estadísticas. Cada gerente se encarga de realizar y planificar promociones, ofertas y publicidad, y tiene el control del presupuesto asignado para trabajar durante el año.

En este departamento se da seguimiento a todas las mejoras y nuevos proyectos o nuevos mercados que interesen a la compañía. Este departamento es el encargado de definir las diferentes estrategias y dar los objetivos al departamento de ventas sobre las marcas y productos que se distribuyen.

**Departamento de ventas:** este departamento se encuentra dividido en diferentes áreas: venta tradicional (departamental y capital) y área de cuentas clave, que está encargado de ventas institucionales, clientes nuevos, ventas de exportación y autoservicios. El departamento de tradicional cuenta con 1 director comercial, 1 gerente de ventas, 1 supervisor de área de mayoreo, 2 supervisores departamentales, 3 ejecutivos de ventas, 1 coordinador de *merchandising* y 15 personas de apoyo en los diferentes puntos de venta (colocadores, mercaderistas y degustadoras).

El área de cuentas clave cuenta con 1 director comercial, 1 gerente de ventas, 2 ejecutivas de venta autoservicios, 1 vendedora *telemarketing*, 2 supervisoras y 33 personas de *merchandising*.

En este departamento se incluyen los gerentes por país, quienes tienen a su cargo las distribuidoras en cada región.

Este departamento es el encargado de la venta y distribución de la línea de productos con que cuenta la empresa, para los diferentes tipos de mercado.

- **ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Departamento de logística y materiales:** está conformado por un gerente de logística, encargado de exportaciones e importaciones, 1 asistente de compras, 1 jefe de bodega, 2 encargados de bodega, 2 encargados de transportes y 6 ayudantes de bodega. En este departamento se coordinan las bodegas de producto terminado, la entrega de mercaderías y la bodega de material de empaque, así como la logística y organización para el despacho y manejo de productos terminados, dentro y fuera de la planta, y el despacho a los puntos de ventas.

Este departamento tiene a su cargo las compras de materia prima, materiales de empaque, etc. de cualquier suministro que se necesite tanto en la planta como en oficinas. Es el encargado de todas las exportaciones hacia las distribuidoras de los países centroamericanos y del Caribe.

**Departamento de producción:** este departamento se divide a su vez en producción y calidad. En ellos se encuentran todos los elementos humanos que colaboran con la manufactura, elaboración, investigación y desarrollo de los productos que se fabrican en la compañía. Estos departamentos están a cargo del chequeo y desarrollo de fórmulas, supervisión de la producción y calidad de los productos elaborados en planta. Es el área de la compañía certificada por las normas ISO 9001.

**Departamento de mantenimiento:** se encarga de prestar el servicio de limpieza, reparación de maquinaria, vigilancia y de proveer de suministros de oficina y alimenticios a todo el personal de la organización.

- **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

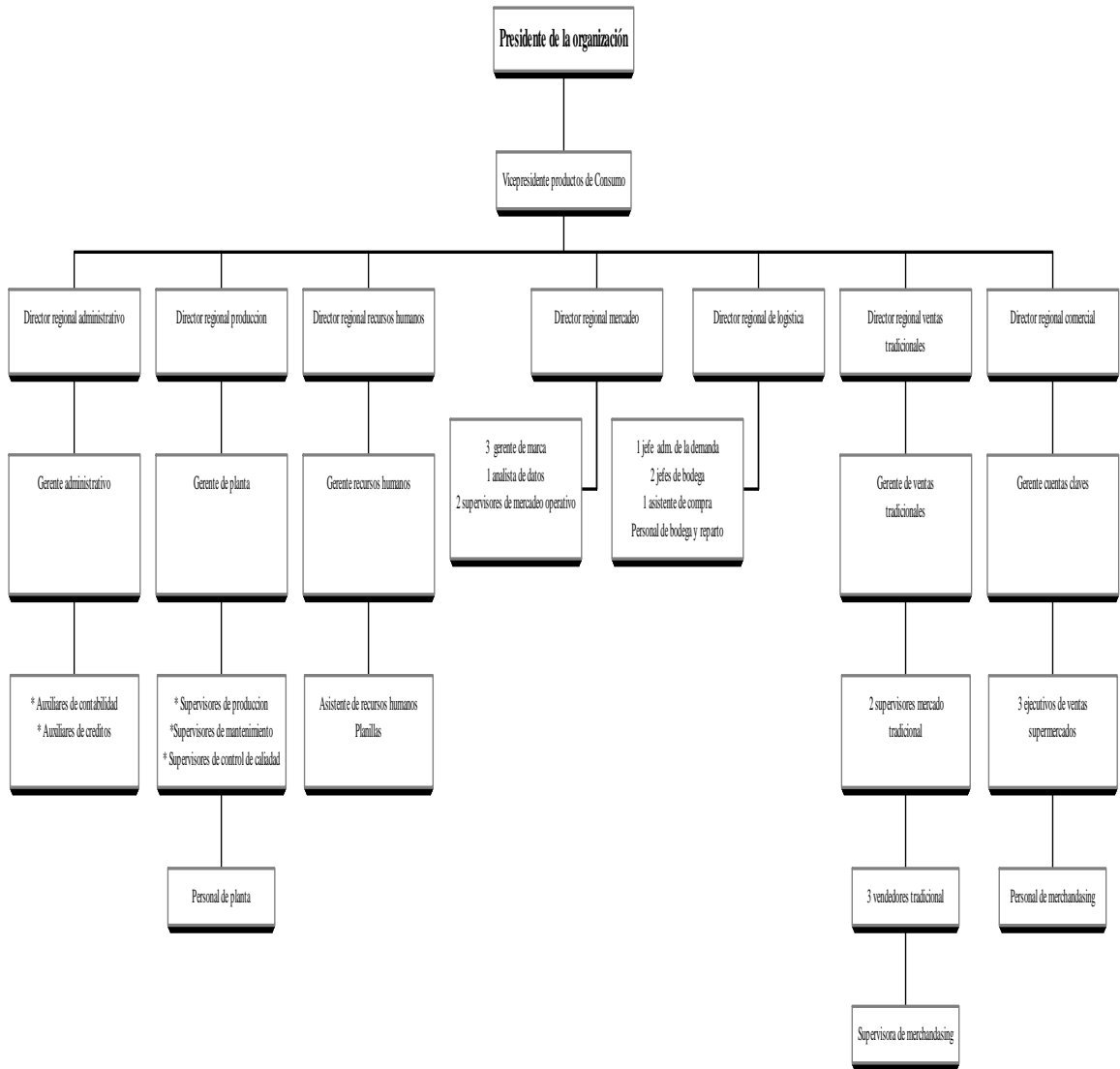
Este departamento está conformado por 1 gerente y 3 asistentes. Este departamento es el responsable de la planificación de recursos humanos (qué cantidad de personal necesitará contratar la empresa), capacitación, adiestramiento e inducción del personal, evaluaciones de desempeño, evaluación y análisis de puestos, reclutamiento de personal, pago de planillas, etc.

- **ÁREA ADMINISTRATIVA**

**Departamento de contabilidad y créditos:** en este departamento se desarrollan los procesos de planillas, contabilidad general interna, pago a proveedores, procesos legales (impuestos), elaboración de facturas a clientes, manejo de carteras de clientes, pagos de planillas, etc. Este departamento está compuesto por 1 gerente administrativo, 1 gerente financiero, 1 jefe de contabilidad, 1 jefe de facturación, 3 asistentes de facturación y 8 auxiliares de contabilidad.

**Departamento de informática:** en este departamento se desarrollan todos los sistemas y programas que servirán como herramientas para que los demás departamentos interactúen en un mismo sistema o programa. Este departamento se encarga de recopilar datos, generar reportes y ayudar en las necesidades de los departamentos para llevar a cabo ciertos procesos y procedimientos.

**Figura 5 Organigrama de la empresa en estudio**



### **2.1.1 Objetivos, estructura y cultura organizacional**

Esta empresa desempeña sus funciones en Guatemala desde 1944, se dedica a la elaboración y distribución de productos alimenticios derivados de harina. Su operación actual está distribuida de la siguiente forma: cuenta con 12 operaciones comerciales en el Caribe, Centroamérica y Norteamérica, 6 molinos procesadores, 3 fabricas de pastas y 2 fábricas de galletas con 16 líneas con la mayor capacidad instalada de la región.

Cuenta con molinos propios que procesan trigos duros de la mejor calidad para obtener la harina, uno de los ingredientes principales. La fábrica de plásticos, también parte del grupo, es el proveedor de material de empaque, por lo que obtiene la mejor calidad a los mejores precios.

Tiene una amplia experiencia en marcas privadas; actualmente fabrican 2 marcas privadas para las principales cadenas detallistas de Centroamérica y una más que se distribuye en República Dominicana y Haití.

En Guatemala laboran mas de 600 empleados, tanto administrativos como operarios de planta, y cuentan con clínica médica y dental para ellos y sus familias, además de las prestaciones de ley y otras ya definidas dentro de la empresa.

Todos ellos laboran bajo un ambiente agradable y con los recursos necesarios para poder lograr la misión y visión de la empresa, que se describen a continuación.

**Misión:** "Ser la organización centroamericana líder en los sectores de negocio donde participamos, como proveedora de productos alimenticios de consumo masivo, buscando optimizar los beneficios para con nuestros colaboradores, accionistas y comunidades donde operamos".

**Visión:** "Ser reconocidos como los mejores en los mercados donde competimos, contando para ello con los recursos humanos y de infraestructura totalmente compenetrados con la calidad total, estableciendo este compromiso con todos aquellos con quienes tenemos contacto".

**Política de calidad:** "Proporcionamos consistentemente a nuestros clientes productos alimenticios que satisfacen sus expectativas a través de la mejora continua de todos nuestros procesos y actividades".

### **2.1.2 Descripción general de actividades y tareas**

La empresa cuenta con una amplia línea de productos derivados de harina (galletas, harinas y pastas), las cuales se producen en las plantas instaladas en Guatemala, Honduras, El Salvador, Costa Rica y República Dominicana.

Entre las tareas y obligaciones de la empresa están la elaboración, distribución, venta y colocación de sus productos en el mercado de los diferentes puntos de venta en Centroamérica y el Caribe, y exportación e importación de los mismos en los diferentes países en que se encuentren registradas las marcas para su venta y distribución.



Para la elaboración de los productos, se utilizan materias primas de primera calidad, previamente seleccionadas y probadas para obtener los productos de mejor calidad. La mayoría de materia utilizada es importada de Estados Unidos y Canadá.

Todos estos productos son elaborados bajo los estándares de calidad requeridos por las normas internacionales. Las fábricas están certificadas bajo la norma ISO 9000 y se cumple con los requisitos de cada país donde se vende o exporta.

Cada proceso de elaboración llena los requisitos de control de calidad para cada producto, pero todos los productos deben pasar luego de su empaque final por el proceso de cuarentena, en el cual permanecen en bodegas mínimo 24 días por cualquier desperfecto que puedan presentar antes de salir al mercado.

La mayoría de productos tiene una fecha de vencimiento o vida de anaquel, especificada en su empaque final, que varían dependiendo de cada producto ya que. Esta fecha ayudará a que el producto se conserve mejor. El producto que cuenta con el menor tiempo de vida es la galleta tipo soda y salada, ya que tiene una vida máxima de anaquel de 5 meses.

### **2.1.3 Descripción del mercado**

El mercado meta de la empresa es toda persona (niño o adulto) que pueda consumir sus productos, ya que cuenta con una amplia línea de productos para el gusto de niños, jóvenes y adultos. De igual forma, las marcas de la empresa son líderes, pero existe una variedad de marcas en la actualidad entre las que el consumidor puede escoger, por lo que la empresa, constantemente debe estar a la vanguardia e innovación de nuevos productos, empaques y formulación de los actuales, para no perder la preferencia de los consumidores.

La empresa se ha extendido en todo el país y al resto de Centroamérica, Norteamérica y el Caribe. Entre los mercados y puntos de venta que la empresa ha tenido alcance en los últimos años, se encuentran: cadenas de supermercados, tiendas de conveniencia, distribuidores, mayoristas, tiendas populares, los cuales cuentan con consumidores de todo tipo, como lo son amas de casa, niños, jóvenes y adultos.



### 3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

#### 3.1 Necesidades actuales

Actualmente la empresa está implementando nuevas políticas y métodos para mejorar el proceso de desarrollo de recurso humano dentro de la empresa a través del método de *gestión de recursos humanos por competencia*, es decir que todos los procesos de recursos humanos son basados en competencias. La competencia es una característica de todo individuo derivada de la necesidad de cumplir con la mayoría de sus atribuciones de la mejor forma para poder sobresalir. Toda persona tiene un conjunto de atributos y conocimientos que definen sus competencias para una cierta actividad y la empresa puede lograr desarrollar solamente las que le interesan para lograr hacer más eficaces a las personas dentro de su desempeño laboral.

Para la implementación de estas nuevas políticas de capacitación, el departamento de recursos humanos, ha tenido que definir las competencias genéricas (derivadas de la misión y visión de la compañía) y la definición de competencias técnicas de cada departamento dentro de la empresa.

Para poder lograr los objetivos de la capacitación por competencia es necesario:

- Promover la generación de conocimientos y ponerlos a disposición de todos los trabajadores de la organización.

- Desarrollar un plan de capacitación y entrenamiento con las necesidades y habilidades que se deban desarrollar en cada grupo y que serán útiles en el desarrollo de la empresa.

Se trabajará la estructura por niveles organizacionales, ya que la empresa tiene varios niveles y departamentos. Sería un trabajo muy largo y más difícil de implementar en toda la empresa a su vez. Para funciones de este trabajo, se reducirá a ejemplificar la estructura de competencias en el área operativa de producción.

La empresa tiene la necesidad del desarrollo e implementación de gestión por competencias específico para los primeros niveles de cada departamento con el propósito de superar las limitaciones, tanto imperantes como previsibles, que provocan que un empleado se desempeñe por debajo de su nivel deseado, y poder contar con un personal mejor preparado para desempeñarse en sus labores y en el mercado de su interés y poder perfeccionar las habilidades de los empleados para que estén en condiciones de realizar convenientemente las labores a su cargo.

La empresa debe contar con una programación de desarrollo humano, lo que consta del enriquecimiento de las habilidades de conceptualización y humanas de los empleados para prepararlos a la realización de nuevas labores en el futuro. Esto implica ayuda para realizar estudios universitarios, impartir cursos especializados, capacitar al personal en el extranjero, etc. y poder contar con un personal mejor preparado para desempeñarse en sus labores y en el mercado de su interés.

La empresa en general se encuentra en la transición del cambio de la administración de recursos humanos basada en competencias, por lo que se empezará por los primeros niveles y luego se desplegará a los siguientes. Para llevar esto a cabo, se realizará un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades) se determinarán las competencias técnicas (habilidades necesarias para poder desarrollar las tareas en busca de la satisfacción de objetivos y requerimientos de la empresa), se describirán los puestos (definir qué tareas, obligaciones y responsabilidades se requieren para desempeñar bien el puesto) y se hará la evaluación de 360 grados en la cual se definirán las debilidades y necesidades de capacitación para el personal con base en lo que esta evaluación determine de los empleados. Se efectuará la planificación adecuada para desarrollar o especializar las habilidades de los empleados, para lograr los objetivos de la empresa y el mejor desempeño de sus actividades y para continuar con el proceso hacia los siguientes niveles de la organización.

### **3.1.1 Tendencias del mercado**

La evolución de los modelos de dirección de recursos humanos en la última década se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste para pasar a entenderse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. La incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas.

La dirección estratégica de recursos humanos abandona, de este modo, el enfoque tradicional de tipo microanalítico, centrado en los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y el compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor.

Este planteamiento es compartido por la gestión por competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta y el desempeño laboral como en las actitudes de los trabajadores y el compromiso organizacional. No obstante, la gestión por competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resulta de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales.

Actualmente en varios países son muchas las organizaciones que desde hace varios años vienen implementando la gestión por competencias, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de administración de recursos humanos se tenga un gran impacto y una contribución significativa al logro de los objetivos organizacionales.

Los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado a su vez, cambios en las estructuras al interior de las mismas, existiendo la tendencia al aplanamiento de estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo, lo cual hace difícil mantenerlos.

Esta nueva realidad también ha modificado el contrato entre las organizaciones y sus miembros, basándose ahora en el desarrollo profesional de los primeros y en la búsqueda, por parte de los segundos, de nuevas formas para potenciar al máximo las competencias de su personal.

Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

En América Latina, se ha desarrollado ampliamente la capacidad institucional en la oferta de formación para el trabajo. Prácticamente todos los países de la región tienen una institución dedicada por ley a la formación y desarrollo de los recursos humanos.

Es en este escenario en el que se acogió en los últimos cinco años el conjunto de promesas renovadoras implícitas en el concepto de trabajo competente, el cual además tuvo una influencia decisiva en la modernización y ajuste de los, muchas veces, atrasados programas de formación. El enfoque de competencia llegó desde la vertiente de la educación a jugar un papel fundamental en la modernización y actualización de la oferta de formación y capacitación para el trabajo.

Simultáneamente, las empresas y especialmente la función de gestión del recurso humano, aplican desde los años 80 y aún antes, la definición de competencias laborales para desarrollar el ciclo de gestión de sus talentos.

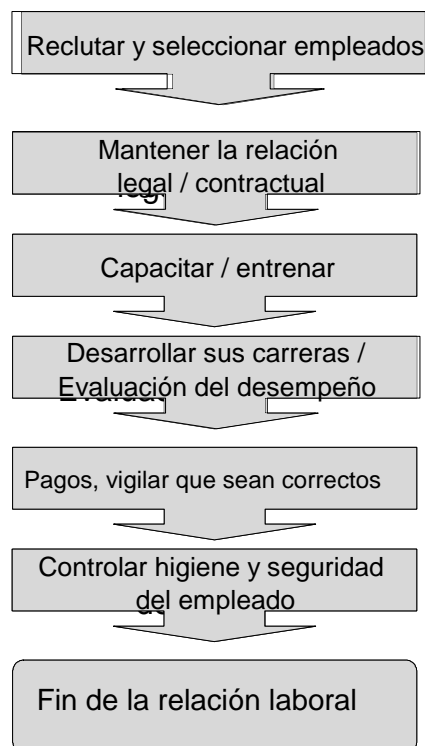


Este enfoque tiene las mismas raíces que el aplicado por las instituciones de formación, pero como se intentará ilustrar en el presente documento a pesar de los orígenes comunes compartidos, aún se mantienen diferentes perspectivas y aplicaciones que desafían la capacidad de los países y las autoridades nacionales para lograr un esfuerzo nacional más coherente y unificado en torno al desarrollo y gestión de los talentos de un país.

La administración de recursos humanos va relacionada con todas las actividades que involucre a las personas.

Según Alles (2000), la administración de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral.

**Figura 6 Funciones de la administración de recursos humanos**



Es importante para todos los gerentes la administración de los recursos humanos y el conocimiento de las herramientas , ya que de lo contrario se puede caer en:

- Elegir a la persona equivocada.
- Tener alta rotación de personal o personal insatisfecho.
- Que la gente no esté comprometida.
- Que los empleados piensen que su salario es injusto.
- Que el personal no esté capacitado.

### 3.2 Análisis FODA

La **fortaleza** de la empresa es que es una empresa multinacional con una sólida participación en el mercado, cuenta con una extensa gama de productos líderes en el mercado y con el personal competente para poder implementar el método, el cual se estará trabajando para la gestión de recursos humanos debido a su enfoque en el personal y las aptitudes y desarrollo de los mismos.

Una de las **oportunidades** que se encuentran para poder implementar el método de gestión por competencias es aprovechar al máximo cada proceso del mismo y redefinir las estrategias y metas de la compañía para sus empleados y para desarrollar las cualidades y aptitudes que la empresa necesita para cumplir los objetivos y contar con un personal más calificado y apto para laborar en la empresa.

Entre las **debilidades** observadas en la empresa se encuentra que debido al crecimiento que ha tenido en sus últimos años no se ha tenido mayor enfoque en el personal y no se ha capacitado correctamente a cada departamento que la conforma. La gestión por competencias puede ser muy general o específica por lo que requiere de una buena definición de los objetivos de la empresa y de las competencias que cada persona necesita para poder capacitarle y que cada departamento logre sus objetivos. Cada empleado se debe evaluar individualmente, ya que existen muchas diferencias en sus características personales (edad, sexo), grados académicos, experiencia laboral y tiempo de laborar en la empresa, por lo que se debe tomar en cuenta las necesidades individuales y la forma de hacer uniforme al grupo mediante la capacitación. Y esto puede llegar a ser un proceso largo.

La **amenaza** que se encuentra para el desarrollo del personal es el constante cambio del mercado, el cual exige mayor esfuerzo e inversión en la capacitación tanto de la empresa como del personal involucrado para poder competir. Se debe crear un plan de carrera dentro de la empresa para que la capacitación o las competencias en que se enfoque la misma, sean las necesarias para que cada individuo esté comprometido con el proceso y los objetivos en común de la empresa.

### 3.3 Proceso de administración de personal

Dado el escenario planteado, parece acertado pensar que el valor de una empresa no reside esencialmente en sus bienes tangibles y/o tecnológicos. Vemos que en la práctica empresarial y la industria tradicional los activos físicos son considerados la base del éxito y del valor de la empresa y se evita, a veces involuntariamente, recurrir a otros tipos de activos, los cuales muchas veces al estar tan cercanos al diario quehacer no son valorados en su dimensión adecuada.

Esto conduciría a centrarse en los conocimientos científicos, técnicos y especializados, en la experiencia, en las habilidades, en las capacidades, etc. de nuestros recursos humanos. De esta manera, cada vez son más las empresas que se están construyendo sobre la base de lo que saben hacer y no sobre lo que producen.

Hoy los activos tales como patentes, licencias, productos, servicios, el saber como (*know how*) y las capacidades organizativas y sus incrementos productivos se basan en capacidades de innovaciones permanentes y relacionadas con la aplicación del conocimiento.

A esto se le está llamando “conocimiento” e involucra el aprovechamiento de las capacidades intelectuales de la empresa, el desarrollo del aprendizaje, la potenciación de la creatividad e innovación en forma continua y constante y por ende la creación de nuevos conocimientos que permitan enfrentar los desafíos del futuro.

Una empresa capaz de descubrir y administrar estas capacidades habrá dado un gran paso para reconvertir este capital intelectual en capital financiero rentable y sostenible en el tiempo, generando con ello una ventaja competitiva inimitable y propia. No obstante, para que el conocimiento se convierta en una fuente de ventajas competitivas, no basta con reconocer su existencia, hay que captarlo, crearlo, distribuirlo, almacenarlo, compartirlo y utilizarlo, en definitiva, convertirlo en negocio mediante una adecuada administración. Esto es gestión del conocimiento.

El departamento de recursos humanos adquiere una nueva misión más orientada hacia la creación de la estrategia, la generación del valor y el desempeño personal y organizacional.

### **3.3.1 Reclutamiento y selección de personal**

Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y descripciones de puestos por competencias. A partir del perfil, el puesto requerido tendrá competencias derivadas del conocimiento y las que se pueden denominar competencias en gestión o derivadas, competencias de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma lo requerido por la empresa.

El reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir el ofrecimiento de empleo.

Para Milkovich y Boudreau, el reclutamiento no sólo es importante para la organización, es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización y las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado.

La primera fuente que debe explorarse es la propia compañía. Luego de haber agotado este análisis, deberá salirse al mercado. Un sano enfoque de la función de recursos humanos es, cuando la línea pide un perfil, buscar primero dentro de la propia institución. Hay compañías que tienen sistemas perfectamente establecidos de " *job posting*" o autopostulación.

Pero aun en aquellas compañías que no operen de esta forma, el primer medio es comenzar la búsqueda dentro de la propia compañía. Luego de agotar este camino, es aconsejable salir al mercado. Dentro de las buenas prácticas del área de recursos humanos, se incluye velar por lo mejor para su empresa y por ello deberá analizarse objetivamente si hay o no un recurso que se adapte a las necesidades del cliente interno.

### **3.3.2 Inventario de puestos**

Se puede considerar el inventario o auditoría de puestos como un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en esta materia de personal se realizan en los distintos departamentos para determinar si se ajustan a los programas establecidos, y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia, sugiriendo, en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal.

Hay que recordar que la auditoría de personal no puede realizarse exclusivamente en los registros y elementos del control que posee el departamento de personal, si no que tendrá que llevarse a cabo, además de estos, en muchos otros de la empresa, ya que la función del personal la realizan en sentido propio los jefes de línea, y solo en sentido *staff* o funcional del departamento de personal.

## TIPOS DE AUDITORÍA

La auditoría puede ser externa, interna o mixta, coincidiendo con los tipos de observación “de participantes”, “no participantes” y “semi-participantes”. Cada uno de estos tipos de auditoría tiene las ventajas o inconveniencias.

En realidad parece que, siempre que económicamente sea posible, o a menos que lo impidan otras circunstancias particulares, la última forma de auditoría, la mixta, es la más recomendable, porque reúne las ventajas y elimina en gran parte los inconvenientes de las otras dos.

## ETAPAS DE LA AUDITORÍA

Obtención de los datos e informes: Los dos principales aspectos previos de esta auditoría son:

El diseño de formas y cuestionarios apropiados que nos hagan más fácil la investigación, la recolección y la precisión de los datos El adiestramiento de las personas que habrán de recoger estos datos.

Ya que el aspecto humano, y aun el administrativo en general, escapa muchas veces a toda medición, en ocasiones tendremos que contentarnos con una determinación de tipo descriptivo o cualitativo.

Para ese efecto se sugieren dos formulas:

- La cuantificación indirecta .
- La ayuda de preguntas como las que se mencionan:
  - ¿Consideran las gerencias que la información que han recibido en materia de personal les ha permitido tomar las decisiones necesarias?
  - ¿Estima el departamento de personal que ha recibido apoyo de la gerencia en todos los aspectos necesarios?
  - ¿ Se estima que la actitud de personal es, en la mayoría de los casos, de adhesión y satisfacción para con la empresa?

Estas preguntas son inútiles en una empresa, porque para unas empresas las preguntas pueden ser básicas y para otras innecesarias, o sea que se deben hacer adecuadas a cada competencia en el puesto.

Es importante estudiar los puestos de la empresa para luego adjudicarles conocimientos y habilidades específicas. Esto puede lograrse con los sistemas de análisis y evaluación de puesto similares a los que se emplean en los programas de compensaciones.



### **3.3.3 Evaluación y descripción de puestos**

#### **3.3.3.1 Descripción de puestos**

Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

Para poder optar por la capacitación por competencias, es necesario la adecuada descripción de los puestos de cada área y departamento dentro de la compañía, lo cual determina cuáles son las habilidades y requerimientos necesarios que la empresa necesita en el personal que ocupará dichos puestos.

Las competencias se deben definir por el nivel jerárquico del puesto. Por ejemplo, la competencia de liderazgo no se requiere en todos los niveles, es algo primordial en el jefe del departamento. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la poseerán.

Analizar puestos para luego describirlos comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas por realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y el tipo de personas que deben encontrarse para esa posición.

El cometido básico del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto a conocimientos, experiencia, habilidades, etc.

El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización.

Se parte de la revelación de la información que luego será analizada, confirmada y finalmente se realizara la descripción del puesto. El análisis del puesto implica reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan, sus requerimientos específicos y el tipo de personas que se requieren para desempeñarlo.

Para una correcta descripción de puestos es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos:

- Según el nivel jerárquico: alta dirección, gerencia de área, jefaturas intermedias, etc.
- Por la formación requerida: muy especializada, alta formación.
- Por los resultados de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización .
- Por los recursos humanos que maneja.

Los pasos a seguir para una correcta definición de puestos serán:

1. Entrevista de revelación estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida.
2. Confirmación de la información obtenida.
3. Descripción del puesto propiamente dicha.

**Competencias genéricas o claves:** necesarias para liderar eficientemente y adaptarse a la cultura de la organización.

**Competencias técnicas:** específicas de cada puesto, necesarias para desempeñarlo de forma excelente.

Para lograr una descripción adecuada, se definieron las competencias genéricas y técnicas necesarias por departamento para lograr un perfil del puesto más acorde a los objetivos de la capacitación. Se realizó un taller con un representante de cada nivel jerárquico para determinar las características y habilidades laborales que estas personas presentan y cuales se podían explotar o eran acordes a las competencias genéricas, previamente establecidas. De este taller se pudieron extraer las actividades claves de cada puesto y las competencias técnicas que este departamento desarrollará para alcanzar los objetivos de la empresa. Estas competencias se describen en la tabla II.

**Tabla II Definición de competencias genéricas y técnicas**

<b>Competencias genéricas</b>	<b>Competencias técnicas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Orientación al Servicio</li><li>• Liderazgo</li><li>• Costo – Beneficio</li><li>• Gestión de Relaciones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Planificación y organización en su trabajo</li><li>* Negociación e influencia</li><li>* Iniciativa</li><li>* Comunicación y Relaciones con los clientes</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Integridad</li><li>• Comunicación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Excelencia de Servicio</li><li>* Confiabilidad</li></ul>

En este primer taller se evaluaron las habilidades, actividades, conocimientos y competencias del personal en evaluación a través de una matriz de alineamiento de resultados (ver **anexo 1**). Con estos datos se procede a la descripción general de cada puesto.

### **3.3.3.2 Evaluación de desempeño**

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos se pueden señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejoría permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y de la forma en que satisfacen las expectativas y se mejoran resultados.

La evaluación siempre debe hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Y como la empresa trabaja con el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas. Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada.

La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y solo esas, y en el grado en que son requeridas por el puesto.

### 3.3.3.3 Tipos de evaluación por competencias

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquellos que miden: características, conductas o resultados.

- **Método del *assessment center*.** El origen de este método se remonta a los años 50, cuando la empresa norteamericana AT&T destinó un edificio suyo únicamente para efectuar procesos de evaluación.

Desde entonces, esta metodología ha evolucionado notablemente, y en la actualidad ha logrado dotarse de un procedimiento aplicable a cualquier país y cultura.

Este método, considerado de gran valor predictivo, constituye en esencia, un modelo de evaluación de actitudes y aptitudes del comportamiento, basado en múltiples estímulos e *inputs*. La metodología que se aplica para esto se basa en la aplicación de una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando en torno suyo, situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo. Algunos de estos ejercicios son el *in-try*, los grupos de discusión (sin y con roles asignados), el *fact-find*, los ejercicios de organización, la simulación de entrevistas, entre otros.

Puede agregarse que también emplean los tests psicológicos, aunque de manera auxiliar. La evaluación de los individuos es llevada a cabo por varios observadores, consultores y técnicos especialmente entrenados, quienes observan y registran el comportamiento de los evaluados.

A partir de los resultados de la evaluación, se detectan necesidades de desarrollo y se obtienen importantes criterios para la evaluación del desempeño y para la formación de equipos de trabajo, entre otros. La composición del grupo de evaluados puede oscilar entre seis y diez personas, y las actividades que estos deben realizar pueden desarrollarse grupal o individualmente, cuyas sesiones de trabajo se efectúan durante uno y tres días.

Esto último, referido a la economía del tiempo, la necesidad de formar los evaluadores y la de desarrollar y validar una serie de pruebas específicas se le han señalado al método como inconvenientes por las implicaciones de costos económicos y de tiempo que se necesitan invertir.

- **El test de *Monster*:** surge como una alternativa metodológica que permite evaluar y predecir la conducta laboral. En función de esto, se plantearon dos cuestiones fundamentales:

1. ¿Qué medir?: determinar qué competencias son las más importantes en cada organización en función de su cultura organizacional y sus necesidades.
2. ¿Cómo medirlo?: determinar la metodología que se va a utilizar.

Dentro de los cuestionarios que fueron analizados pueden mencionarse: inventario de la personalidad de Eyseck (1973)(EPI); el inventario de percepción y preferencias de Kostick (1977) (PAPI); el 16 PF de Catell (1984); y el cuestionario de personalidad laboral de Savilli y Holdsworth (1984), entre otros. De estos, se eligieron aquellos factores o variables que en la literatura sobre psicología organizacional aparecen como mejores predictores del rendimiento en el contexto laboral.

Como consecuencia de este análisis, surge un listado de competencias (dando respuesta así a la primera cuestión planteada con relación a qué medir).

Las competencias fueron las siguientes:

- Competencias de liderazgo: dirigidas específicamente a directivos, ya que son consideradas sólo para puestos de dirección. Los puntos correspondientes a esta competencia hacen referencia a la gestión de recursos humanos y materiales por lo que no resultan predictivos si son evaluados en personas que no tienen experiencia en la gestión de dirección y de equipos de trabajo. Indicadores definidos: dominancia, capacidad para motivar, soporte y formación, evaluación y retroalimentación, creación de equipos y toma decisiones.
- Competencias de desarrollo de negocios: incluye orientación al cliente, orientación hacia los resultados, visión de empresa, capacidad de organización y distribución del tiempo.
- Competencias de relaciones interpersonales: incluye persuasión, asertividad, independencia, diplomacia, observador de personas, tolerancia, flexibilidad, humanidad, sensibilidad, capacidad para resolver conflictos.
- Competencias de comunicación: incluye capacidad de escucha, comunicación oral, escrita y fluida.
- Competencias de estilos de trabajo: incluye intuición, multifuncionalidad, creatividad, práctica, método y perseverancia.
- Competencias de personalidad: incluye conocimiento y dominio de las emociones propias, resistencia a la frustración, honestidad, integridad, orientación a la superación, pensamiento crítico, optimismo, energía y creación de relaciones de confianza.



Definidas las competencias, se procede a dar respuesta a la segunda cuestión del test con relación a cómo medirlas. Para esto, se determinaron los puntos o ítems que definen cada competencia para confeccionar el test de Monster, el cual se subdividió en dos partes:

1. Test de conductas laborales, que incluye la valoración de las competencias de personalidad emocional, de enfrentamiento a una tarea y de relación con las personas.
2. Test de conductas directivas, que incluye además de las anteriores, las de capacidad de mando y capacidad de negocios.

El test en cuestión trata de abarcar la más amplia gama de conductas laborales para poder ofrecer a la empresa-cliente un producto completo que le permita establecer un perfil ideal, dependiendo de las características del puesto correspondiente. Cada competencia tiene de quince a veinte preguntas presentadas en una escala tipo Likert.

Se le pregunta al candidato sobre su conducta actual, manifiesta en los dos últimos meses, y este debe escoger una opción expresada en términos de frecuencia: siempre, casi siempre, a veces o nunca.

El evaluado elegirá, dentro del grupo de competencias, aquellas (máximo cinco) que considere claves para el buen desempeño del puesto a que aspira. Las competencias se encuentran distribuidas por áreas y con sus respectivas definiciones, lo cual resulta muy importante, ya que el evaluado debe tener conocimiento de qué es lo que se pretende medir.

La valoración que se realiza de los evaluados en cada competencia se contrasta con las puntuaciones obtenidas en un perfil ideal -previamente elaborado- y se traslada a una escala de desviación típica de seis y media cien, obteniéndose así el perfil del individuo.

El test de Monster posibilita la aplicación de un programa informático, lo cual lo hace personalizado, apareciendo en pantalla solo los puntos correspondientes a las competencias elegidas, debidamente mezcladas de forma aleatoria. Se obtiene además un informe escrito que pretende servir de orientación para la interpretación de los resultados, lo cual no sustituye a la entrevista personal.

**- El software de evaluación de competencias S.O.S.I.A:** es el resultado de la adaptación de "SOSIE"/ ECPA y Leonard Gordon, un producto originado en Francia, que lleva años funcionando en Europa. SOSIA integra en un solo instrumento la valoración de la personalidad (entendida como un conjunto de rasgos relativamente estables y como la predisposición a ponerla en funcionamiento de manera espontánea y constante) y los valores intra e interpersonales, en el sentido de preferencias y objetivos que guían la conducta, suponen el motor y la fuente de motivación que inspiran los comportamientos.

Este instrumento informatizado consta de 98 elementos y evalúa 21 competencias genéricas, englobando todas las características subyacentes de la persona que están relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo y que se agrupan en cuatro ejes. También como define cuatro estilos de comportamiento laboral.

Los cuatro ejes son:

### 1. Dimensiones personales.

- Ascendencia: comportamientos de las personas en los grupos.
- Estabilidad emocional: estado emocional del individuo.
- Autoestima: imagen que tiene la persona de sí misma.
- Vitalidad: ritmo y energía de actividad a la hora de desarrollar las funciones laborales.
- Responsabilidad: grado de implicación con las tareas.

### 2. Aspiraciones.

- Resultado: atención y comportamientos que se llevan a cabo teniendo en cuenta los resultados que se plantean en un puesto de trabajo.
- Reconocimiento: nivel de importancia que la persona concede a condiciones como el status, el elogio, la necesidad y los tipos de refuerzos.
- Independencia: grado de dependencia o independencia que el sujeto precisa para funcionar correctamente.
- Variedad: tipos de tareas y/o funciones con las que se obtiene un mayor rendimiento.
- Benevolencia: conductas que emite el individuo respecto a sus compañeros de trabajo.

### 3. Trabajo.

- Cautela: nivel de prudencia y reflexión en sus decisiones y relaciones, entre otros.
- Originalidad: creatividad que la persona aporta a su puesto de trabajo.

- Practicidad: orientación a la hora de proceder y ejecutar sus acciones y exigencias en cuanto a los resultados esperados.
- Decisión: implicación y frecuencia de decisión.
- Orden: características de organización y estructuras que la persona precisa para trabajar.
- Metas: conducta laboral en cuanto a metas y objetivos de su puesto de trabajo.

#### 4. Intercambios.

- Sociabilidad: habilidades y comportamiento social.
- Comprensión: nivel de flexibilidad y adaptación que posee la persona ante las distintas situaciones de trabajo.
- Estímulo: grado de dependencia / independencia de refuerzo externo.
- Conformidad: nivel de adaptación a las normas y culturas.
- Liderazgo: tendencia a ejercer autoridad y tener posiciones elevadas dentro de la jerarquía.

La evaluación de las respuestas distribuidas dentro de los ejes definirá el estilo de comportamiento de la persona entre los cuatro ejes existentes:

- Organización y estructura.
- Poder y actividad.
- Apertura y estabilidad.
- Altruismo y convicciones.

La aplicación del instrumento puede efectuarse de manera individual, contestando directamente en el ordenador y obteniendo en el acto los resultados, y de forma colectiva, utilizando hojas de respuestas destinadas a este efecto.

Antes de su aplicación debe existir una etapa en la que se realiza un análisis de puestos con el objetivo de confeccionar una lista exhaustiva de competencias requeridas. Los resultados que ofrece la prueba, y que resultan de gran aplicabilidad en las áreas de selección de personal, formación, planificación de carreras, orientación profesional promoción interna y externa, desarrollo de directivos y liderazgo, evaluación de desempeño y sistemas de retribución, pueden ser de tres tipos:

- Informe numérico: perfil cuantitativo que recoge las puntuaciones directas y transformadas de todas las variables.
- Informe gráfico: diagrama de barras que redistribuye gráficamente los resultados obtenidos.
- Informe personal: informe narrativo que apoya la interpretación de cada uno de los aspectos evaluados.

- **La evaluación de 360 grados:** es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. Las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico. Los empleados asumen mejor sus conductas y como impacta a los demás, y es factible prever un incremento en la productividad.

La evaluación de 360 grados o *360° feedback* es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe, si no de todos aquellos que reciben sus servicios internos y externos.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo de su práctica profesional.

El proceso por seguir en un proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

- Definición de los factores de comportamiento críticos de la organización.
- Diseño de la herramienta de soporte del proceso, es decir, el cuestionario de evaluación 360°.
- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores: superiores, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas.
- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y evaluadores.
- Relevamiento y procesamiento de datos de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.

En la empresa se está llevando a cabo la evaluación por medio de este método y contrataron los servicios de People Link, que es un software de recursos humanos que se utilizará para todo el proceso.

- Comunicación de los interesados de los resultados de la evaluación 360°:

Las herramientas de la evaluación consisten en un cuestionario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones y valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos, en condiciones normales de trabajo. La segunda valoración se realiza también sobre los mismos factores, pero bajo condiciones especiales, como estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, etc.

Para que el método no se torne burocrático, se eligen uno o dos pares, dos supervisados, dos o tres clientes, etc. Y no todos los involucrados en el mismo nivel. El empleado en cuestión también se evalúa a sí mismo.

Como ya se había mencionado, se está trabajando con el programa de People Link, el cual aleatoriamente asigna a diferentes personas que tengan relaciones con los puestos para llenar un cuestionario que consta de 30 preguntas, cada una de ellas relacionada con el comportamiento deseado para cumplir con las competencias genéricas de la empresa y que a su vez muestren cómo es percibida la persona por otros puestos y que se necesita para cumplir los requerimientos de su puesto.

Luego de la evaluación, el sistema automáticamente asigna la calificación de cada empleado. El encargado de transmitir el resultado a cada grupo es el jefe inmediato superior, quien se debe reunir con cada empleado, discutir los aspectos de la evaluación y llegar a una conclusión en común para determinar las habilidades que se deben desarrollar para alcanzar las competencias técnicas y genéricas que la compañía solicita.

En la empresa ya se llevó a cabo el primer paso del proceso de evaluación de 360° y sobre la base de los resultados obtenidos, el departamento de recursos humanos con las conclusiones obtenidas por los jefes superiores y los evaluados deberá analizarlos para poder comparar con los perfiles de los puestos anteriormente descritos y determinar la situación y necesidades actuales de cada departamento.

### **3.3.4 Desarrollo del personal**

Si algo tiene el enfoque de competencia, es su claridad en cuanto a la permanencia, la carrera sin fin hacia un permanente concepto de superación y actualización, el desafío de la formación a lo largo de la vida. De acuerdo con las características laborales de la sociedad del conocimiento, las competencias se generan y regeneran con una velocidad asombrosa. Entonces las certificaciones de competencias tienen un vencimiento, y mantenerse actualizado y en desarrollo permanente se convierte en una competencia citada en todos los marcos de gestión a nivel de empresas y en todos los esfuerzos nacionales en la línea de establecer sistemas de formación y capacitación laboral.

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las competencias del personal.



Ello es posible por distintos caminos, a partir de evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, o como un derivado de las evaluaciones de desempeño. Si no se sabe qué competencias tienen el personal, no es posible entrenar por competencias.

- Formación basada en competencias:

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Es necesario no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso, haciendo realidad el ideal de la formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere.

Algunas de las competencias clave en que más se insiste hoy desde la óptica de la gestión de recursos humanos no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos, sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar.

Paradójicamente, muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación; en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo. Todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo.

De este modo, un currículum por competencias profesionales integradas que articula conocimientos globales, conocimientos profesionales y experiencias laborales se propone reconocer las necesidades y problemas de la realidad.

Tales necesidades y problemas se definen mediante el diagnóstico de las experiencias de la realidad social, de la práctica de las profesiones, del desarrollo de la disciplina y del mercado laboral.

Esta combinación de elementos permite identificar las necesidades hacia las cuales se orientará la formación profesional, de donde se desprenderá también la identificación de las competencias profesionales integrales o genéricas, indispensables para el establecimiento del perfil de egreso del futuro profesional.



## **4. DESARROLLO, PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES**

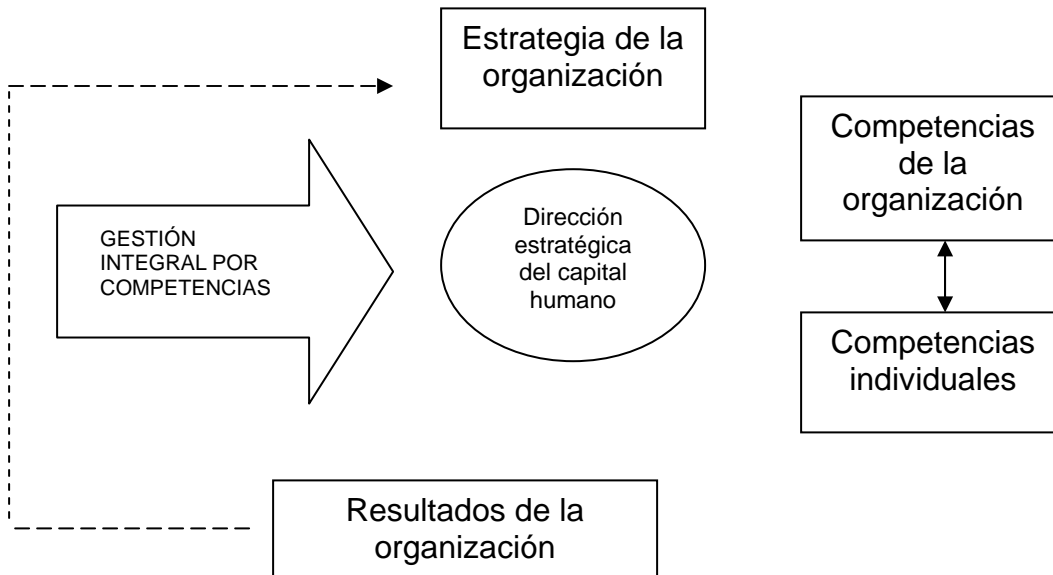
### **4.1 Evaluación y definición de estrategias de la organización**

Los distintos subsistemas de recursos humanos de un modo u otro repercuten en la estrategia; ayudan a lograrla o no cuando el personal no está alineado a los objetivos organizacionales. Por lo tanto, el método de gestión por competencias es únicamente el medio para tener éxito. La gestión por competencias agrega valor a la estrategia de negocios. Los enfoques para relacionar desempeño con estrategia son varios. Por un lado el *management* de la organización fija los objetivos, que se despliegan a toda la empresa. Estos objetivos tienen directa relación con los objetivos organizacionales. Cuando a cada empleado se le fijan objetivos, estos son parte de los organizacionales.

Desde la perspectiva del empleado, esta fijación de objetivos le permite formar parte de la empresa y lo ayuda a vincular su quehacer diario con los objetivos organizacionales y con los resultados. En este sentido, la evaluación de desempeño relaciona la estrategia global de los negocios con los objetivos individuales del empleado.

Si la organización le dice a cada uno de sus empleados de qué modo contribuye a lograr los objetivos de la misma, no sólo se logrará que la persona realice mejor la tarea, sino que indirectamente también se logrará que se sienta mejor en todo sentido.

**Figura 7 Gestión por competencias y la estrategia de negocios**



La estrategia organizacional es la primera en definirse, la cual se definió con la junta directiva y gerentes de la organización. Y a partir de esta se espera un desempeño global de toda la empresa, de allí surgirán los objetivos de la misma.

Los objetivos bajarán en cascada a todos sus integrantes y se determinarán los individuales. Con los resultados definidos y una descripción de qué hace falta para lograrlos (competencias) se tendrá una herramienta para medir el desempeño y aportar los resultados globales esperados.

#### **4.1.1 Definición de perfiles de competencias individuales y grupales**

El modelo de competencias profesionales integrales establece tres niveles: las competencias básicas, las genéricas y las específicas, cuyo rango de generalidad va de lo amplio a lo particular. Las competencias básicas son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión; en ellas se encuentran las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas, muchas de las cuales son adquiridas en los niveles educativos previos (por ejemplo, el uso adecuado de los lenguajes oral, escrito y matemático). Las competencias genéricas son la base común de la profesión o se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren respuestas complejas. Por último, las competencias específicas son la base particular del ejercicio profesional y están vinculadas a condiciones específicas de ejecución.

Las competencias se pueden desglosar en unidades de competencia, definidas dentro de la integración de saberes teóricos y prácticos que describen acciones específicas por alcanzar, las cuales deben ser identificables en su ejecución.

Las unidades de competencia tienen un significado global y se les puede percibir en los resultados o productos esperados, lo que hace que su estructuración sea similar a lo que comúnmente se conoce como objetivos; sin embargo, no hacen referencia solamente a las acciones y a las condiciones de ejecución, sino que su diseño también incluye criterios y evidencias de conocimiento y de desempeño (iberfop-oei, 1998).

La agrupación de diferentes unidades de competencia en grupos con clara configuración curricular estructuran las mismas competencias profesionales. Un punto sensible en el establecimiento del modelo de competencias radica justamente en la identificación y definición de las mismas.

Para tal efecto, las empresas disponen de un abanico de posibilidades. Existen desde las metodologías que facilitan la participación de los trabajadores en la identificación de las competencias hasta aquellas que ofrecen verdaderos catálogos para la elección de las directivas empresariales. Algunos incluso defienden la idea del protagonismo único de la dirección en la definición de las competencias para la GTH.

Usualmente el "modelo" de competencias llega hasta la definición de niveles y conductas esperadas. En estos casos se elabora un marco de referencia, también llamado "perfil" o "modelo", que se desarrolla a partir de un núcleo de competencias (usualmente menos de diez).

Este grupo de competencias se desagrega en un grupo más detallado o específico; estas sub-competencias se suelen expresar en diferentes niveles, a cada uno de los cuales le corresponde un indicador de conducta. En la tabla III se ejemplifica esta estructura.

### **TABLA III Modelo de competencias**

Un "modelo de competencias" es un conjunto de competencias que además integra los comportamientos conexos que vinculan directamente las prioridades estratégicas generales a los trabajos que van a ser adelantados para alcanzarlas, así como los niveles de competencia por alcanzar para cada comportamiento. Un perfil aislado de la estrategia organizacional no es de utilidad para el logro de los resultados.

Comisión de la función pública del Canadá. 1999.

Usualmente se define una competencia. Por ejemplo: "**Trabajar con información**", a la cual se asocian varios indicadores de comportamiento:

- Identifica y usa apropiadamente las fuentes de información .
- Identifica con precisión el tipo y forma de información requerida .
- Obtiene información relevante y la mantiene en los formatos apropiados .

Los niveles pretenden describir el grado de desarrollo de la competencia en términos del alcance en su desempeño y la posibilidad de comprometer actividades como la planificación, la decisión por recursos o el trabajo de otros.

Por ejemplo, para el indicador "Obtiene información relevante y la mantiene en formatos apropiados" se podrían considerar varios niveles:

Nivel 1: maneja información general y de libre acceso, la registra totalmente en aplicaciones computarizadas.



Nivel 2: maneja información de alguna especialización y ocasionalmente restringida, la registra de acuerdo con su prioridad y reserva en diferentes aplicaciones computarizadas.

Nivel 3: maneja información de resultados y confidencialidad, decide los tipos de archivo para registro y ocasionalmente elabora reportes sobre lo actuado.

Nivel 4: maneja informaciones confidenciales, la incluye en archivos de acceso restringido y se ocupa de destruir las copias en papel.

En la organización han incorporado a sus modelos de competencias los valores que se espera fortalecer en el desempeño laboral y que, en cierta forma, son un sello distintivo de dicha organización. Por ejemplo: " Clientes y proveedores serán tratados como socios".

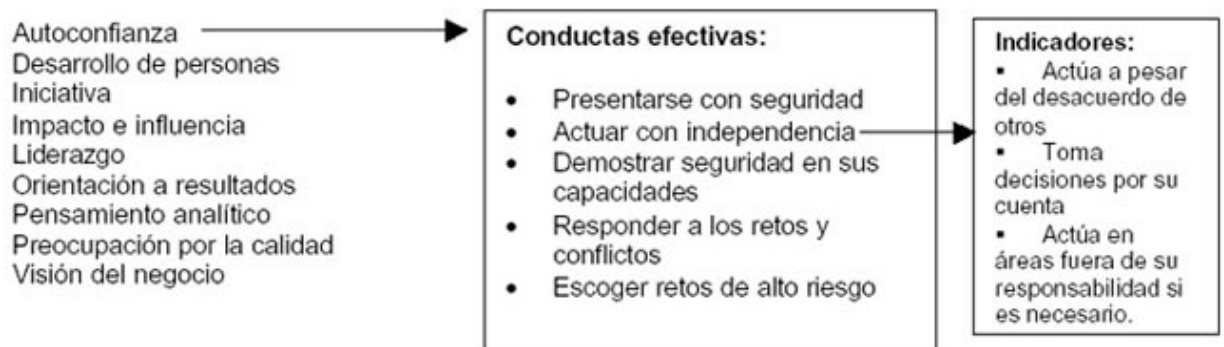
Es en estos casos en que se suelen nombrar las competencias como títulos:

- Trabajo en equipo
- Analizar y compartir información
- Tomar decisiones
- Desarrollo personal
- Generación y construcción de ideas
- Planeamiento y organización de su trabajo
- Cumplimiento de los plazos

Un ejemplo de un marco de competencias:

**Competencia general** (esta vez definida para un cargo en la empresa):  
supervisar efectivamente la producción.

**Figura 8 Competencias**



Documento tomado de departamento de recursos humanos de la empresa en estudio.

En este ejemplo, cada una de las competencias que componen el perfil de supervisión está dividida en conductas efectivas, y estas a su vez en indicadores de comportamiento.

#### **4.1.2 Evaluación y certificación de las competencias laborales**

Las fases del trabajo por competencias son: identificación, normalización, formación y evaluación - certificación . Se describen a continuación.

\* Identificación de competencias: es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente. En esta etapa se busca establecer las competencias asociadas con un contexto laboral definido, ya sea una ocupación o una familia ocupacional.

Puede utilizar diferentes metodologías, como por ejemplo el análisis funcional, el DACUM o cualquier otra utilizada para hacer explícitos los logros laborales que se esperan. En general, se orienta a identificar las competencias que pueden ser alcanzadas por personas capaces (o sea competentes).

\* Normalización de competencias: es la formalización de la competencia a través del establecimiento de estándares que la convierten en un referente válido para un determinado colectivo. De hecho, el referente es una norma de competencia laboral. Cuando se trabaja con el análisis funcional, se obtiene una desagregación de funciones y subfunciones que son desarrolladas a fin de cumplir con el propósito del sector o empresa en el que se identifican las competencias.

Los elementos de competencia son la base para la normalización. De un lado, se pueden agrupar varios elementos afines que signifiquen alguna realización concreta en el proceso productivo; estos conjuntos de elementos se denominan unidades de competencia.

Las unidades de competencia ya constituyen módulos con un claro significado y valor en el trabajo. La agrupación de diferentes unidades configura las calificaciones ocupacionales. Las calificaciones ocupacionales no son nombres de puestos de trabajo, son conjuntos de competencias que pueden servir como referente para el desempeño de los puestos de trabajo en la organización. Cada puesto de trabajo tendrá claramente especificadas las unidades de competencia que deben ser certificadas para su ejercicio competente.

Una calificación de competencias puede tener unidades aplicables a más de un puesto (competencias transversales o transferibles), así se empieza a facilitar la movilidad laboral.

Resumiendo, para cada calificación laboral existen diferentes unidades de competencia. Las unidades de competencia están conformadas por elementos de competencia, y estos a su vez se especifican en criterios de desempeño, rangos de aplicación, evidencias de conocimiento y evidencias de desempeño.

\* Evaluación y certificación de competencias: en esta etapa se busca establecer las competencias realmente poseídas por los trabajadores en comparación con las que se identificaron e incluyeron en la norma. La evaluación se refiere a la determinación de la forma y la cantidad de evidencias de desempeño que deben ser recolectadas para poder juzgar si un individuo es competente o no.

La recolección de las evidencias necesarias para establecer la competencia puede acudir a diferentes métodos como:

- Evidencia de desempeño por observación en el lugar de trabajo .
- Evidencia con ejercicios simulados .
- Evidencia obtenida a través de encuestas .
- Evidencia obtenida a través de pruebas escritas .
- Evidencia de informes sobre logros anteriores .

Las evidencias de desempeño que van acumulando los trabajadores se deben asociar a las calificaciones a las que pertenecen y ser acumuladas en un registro. De este modo, cada uno sabrá qué unidades de competencia tiene certificadas, a qué calificaciones pertenecen y qué puestos de trabajo exigen para su desempeño esas unidades.

La certificación es el reconocimiento formal y temporal de las competencias poseídas y demostradas por los trabajadores en relación con una norma previamente reconocida. Este no es ciertamente un reconocimiento de logros académicos. Tampoco de asistencia y aprobación de un curso de formación. El certificado de competencia especifica las capacidades laborales que el trabajador tiene.

El proceso de certificación se centra en las competencias disponibles, no en la forma en que fueron adquiridas. Por lo tanto no es obligatorio haber cursado programas formativos para acceder al proceso de formación.

En la práctica, un certificado de competencias es una especie de moneda de curso común. Los actores sociales le asignan cierto valor, el cual está en función de la transparencia, legitimidad e idoneidad de los organismos certificadores.

Un sistema de certificación, entonces, supone un acuerdo explícito de los actores sociales (empresas, trabajadores, gobierno) para identificar, evaluar y hacer constar las competencias de los trabajadores.

#### **4.2 Propuesta y descripción del método**

Como actividad previa a la elaboración del modelo o perfil de competencias, debe realizarse el análisis del contexto estratégico, el cual comprende los siguientes elementos: visión estratégica y propósito, procesos / flujos de trabajo, sistemas / estructuras de soporte, competencias individuales y grupales, el aprendizaje y el contexto cultural de la organización.

Considerar estos seis elementos significa adoptar el modelo de competencias de la organización y dotarlo de las herramientas necesarias para que éste se convierta en aprendizaje colectivo y en cambios organizacionales, es decir, una nueva forma de hablar de rendimiento, satisfacción y eficiencia en la organización.

Contexto cultural: es el factor que determina el ambiente de la organización y que genera las condiciones socio-culturales que permite elaborar y aplicar el modelo o perfil.

Al considerar estos seis elementos se entiende en qué organización estamos, las ventajas que ésta posee, los recursos con los que cuenta y los problemas a los que se enfrenta, pero además esta información se convierte en el insumo para definir el método por utilizar para diseñar un modelo o perfil de competencias.

#### Perfil de competencias

Con las competencias los individuos deben reflejar las conductas que se requiere para el éxito futuro de la organización.

#### Panel de expertos

En el panel de expertos se realiza un análisis actual de los retos que enfrenta la organización representados en las conductas requeridas. En este panel participan un grupo de directores especialistas en recursos humanos que tengan conocimientos suficientes sobre este tema y varios empleados de alta y mediana gerencia, especialistas en las diversas áreas de la organización y con una visión clara del futuro.

Para obtener este análisis se realiza el siguiente proceso:

- Búsqueda de los puntos fuertes y débiles, oportunidades, amenazas y factores claves para el desarrollo y éxito de la organización. En este paso se fijan las metas y retos estratégicos de la organización para el futuro inmediato.
- Tras la obtención de las metas y retos estratégicos, se procede a crear la misión que tienen que cumplir cada puesto de trabajo de la organización, estudiado por el panel de expertos.
- Identificación de las competencias y conductas requeridas por las personas, basándose en los resultados del paso anterior.

Para identificar las competencias se pueden utilizar varias técnicas entre las cuales se tienen: inventario de competencias o un sistema de expertos, entre otros.

- Identificación de los empleados de la organización que presentan ya las competencias y conductas requeridas que se han obtenido en el panel de expertos.

#### Entrevista de incidentes críticos (BEI)

La utilización de los perfiles de competencia tiene como finalidad dar a conocer las conductas que requiere una persona para tener éxito en su desenvolvimiento en el cargo. Para definir las competencias es necesario tomar ejemplos de conducta de la vida real. Esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes con cierto número de personas, que posteriormente se convertirán en una muestra representativa, y que demuestra el tipo de actuación que el panel de expertos identificó como importantes para el futuro éxito de la organización.

Las entrevistas de incidentes críticos proporcionan datos suficientes e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones precisas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas.

Entre las ventajas que ofrecen las entrevistas de incidentes críticos (BEI) son las siguientes:

- Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por los paneles de expertos.



- Precisión acerca de lo que son las competencias superiores y de la forma en que están expresadas en puestos de trabajo y organizaciones concretas (por ejemplo, no sólo la utilización de la influencia, sino también ejemplos sobre cómo se utiliza la influencia en una situación específica en el ambiente político de una organización específica).
- Inexistencia de sesgos raciales, de sexo, o culturales: de hecho, el enfoque de evaluación de las BEI ha sido adoptado por muchas empresas y organizaciones debido a que es presumiblemente válido sin presentar ningún sesgo contra candidatos pertenecientes a minorías (Dalziel, 1996).

#### Análisis de Datos

Todos los datos obtenidos de las entrevistas se analizan con el fin de obtener una clara y precisa comprensión y descripción de las competencias que serán utilizadas como base para las aplicaciones de recursos humanos.

#### Validación

El modelo de competencia puede ser válido a través de una segunda serie de entrevistas de incidentes críticos, aplicada a un nuevo grupo de personas para comprobar si las competencias identificadas se relacionan con la actuación de los trabajadores como fueron identificadas por el panel de expertos.

### Planificación de las Aplicaciones

Con los resultados obtenidos de las entrevistas de incidentes críticos, su análisis y la identificación de las competencias, se procede a crear una serie de políticas y técnicas de recursos humanos para llevar a cabo las competencias identificadas y poder así cumplir con los objetivos y metas estratégicas planteadas por la organización.

### Informe Final

Como su nombre lo indica, es realizar el informe final del perfil de competencias de los cargos analizados, con todas las especificaciones (Dalziel, 1996).

#### **4.2.1 Normas y procedimientos por seguir**

Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores.

Este procedimiento, creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

Las normas de competencia laboral están elaboradas para reflejar condiciones reales de trabajo que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados generan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño.

Una norma expresa más que el mero desempeño logrado en la forma de resultados. También, en cuanto a la competencia, la norma permite describir:

- La capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad.
- La capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de la función productiva.
- La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee a otros contextos laborales.

Las normas de competencia laboral se convierten en un facilitador poderoso en la creación de un lenguaje común entre los diferentes actores en los procesos de formación y capacitación en la empresa.

La norma define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente. Es una clara referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral.

En este sentido, la norma de competencia está en la base de varios procesos dentro del ciclo de vida de los recursos humanos: el de selección, el de formación, el de evaluación y el de certificación.

Un estándar de competencia puede brindar un criterio fundamental en la selección del personal para un espectro variado de ocupaciones en la empresa más que para un puesto de trabajo.

Es fundamental en la elaboración de los currículos de formación, al establecer los elementos de competencia y las evidencias y criterios de desempeño que pueden convertirse en orientadores para la especificación de objetivos de los módulos de formación y objetivos de aprendizaje en cada uno de los módulos definidos. Los empresarios sabrán qué esperar de un programa de formación basado en una norma de competencia; los trabajadores sabrán cual será el contenido formativo a partir de la norma.

La evaluación de la competencia laboral adquiere una dimensión mucho más objetiva cuando es realizada contra una norma técnica de competencia laboral. De este modo, el desempeño se verifica en relación con el contenido de la norma, obviando eventuales elementos subjetivos. Los trabajadores pueden conocer el contenido ocupacional de la norma contra la cual serán evaluados.

La certificación ocupacional se efectúa con referencia a las normas de competencia laboral. De este modo, el certificado le imprime un valor de posesión a quien lo obtuvo, centrado en la descripción de sus competencias a partir de una norma. Así, los trabajadores exhibirán acreditaciones acerca de lo que saben hacer, y no solamente de las horas de formación y del nombre de los cursos a los que asistieron.

## **4.2.2 Metodología y desarrollo del método**

El proceso operativo desarrollado en las intervenciones que hemos desarrollado, destinadas a implementar la gestión por competencias, comprende las siguientes etapas:

\* Comunicación interna del trabajo.

El proceso de determinar los perfiles de competencias deseados y evaluar las brechas existentes con los perfiles de competencias reales observados es un proceso que involucra una amplia participación del personal de la organización. Por tal razón, es importante entregar información para que la gente comprenda su sentido y utilidad a fin de que se comprometa a participar de él. Se deberían considerar:

- Reuniones con los participantes con el fin de dar transparencia y claridad a los objetivos y alcances del trabajo.
- La relación entre las políticas de recursos humanos de la organización y los resultados posibles de la gestión por competencias.
- Reuniones con la organización sindical.

\* Selección de la muestra

Dado que las competencias son aquellas que explican el desempeño superior, es básico dividir la muestra de personas entrevistadas en dos grupos: las personas de buen desempeño y las personas de desempeño bajo.

Esta clasificación del desempeño la efectúan los ejecutivos de la organización, quienes se apoyan en los sistemas existentes de dirección del desempeño o, en caso de que no existan, en una decisión consensuada respecto de los mismos. De este modo, cuando se efectúe el análisis de competencias se comparará en cuáles competencias existen diferencias significativas entre ambos grupos y en cuáles no.

El número de personas por entrevistar varía sustancialmente según el total de ocupantes por cargo. El criterio usado es que en cargos con menos de 20 ocupantes se debe entrevistar a todas las personas; y en cargos con 21 ocupantes o más, se debe considerar un porcentaje no inferior al 70% de las personas. Ello ya que, dado que será necesario comparar las competencias demostradas por los dos grupos de personas, se debe contar con una muestra representativa.

\* Entrevistas de incidentes críticos

Esta etapa implica profundizar previamente en el conocimiento de los cargos para poder realizar las entrevistas con la mayor cantidad de información relevante que sea posible y poder intencionarlas adecuadamente.

Se debe considerar:

- Conocimiento de los cargos: análisis de descripciones y visita a lugares de trabajo.
- Elaborar pautas estructuradas para llevar a efecto las entrevistas conductuales.

Los entrevistadores requieren un entrenamiento específico para conducir la entrevista hacia la identificación de cómo trabaja la persona en la práctica.

De ahí que se invite a analizar los incidentes críticos de la trayectoria laboral de la persona en el cargo, pues está demostrado que en dichos incidentes, sean éstos exitosos o no exitosos, se constatan los máximos niveles de competencia e incompetencia (Spencer & Spencer, 1993). Del análisis de las respuestas conductuales reales de las personas se determina lo que en realidad se puede alcanzar en un cargo y organización particular.

Entrevistadores inexpertos pueden caer en el error de asumir como conductas de trabajo, los conceptos que una persona tenga de su desempeño. Existen respuestas que se esperan, como mencionar que se aplica liderazgo situacional y se cree en el trabajo en equipo. Una aproximación de este tipo no refleja competencia pues sólo es una declaración conceptual. El foco está en licitar y analizar conductas reales.

Con los entrevistados más resistentes será necesario insistir en varias ocasiones en “me puede describir cómo actuó en esta situación”, “quién participó”, “qué ocurrió”, “qué hizo usted”. Se debe soslayar la tentación de considerar ideas, intenciones y conceptos como conductas.

\* Elaboración de perfiles de competencia.

Esta es la etapa central de la intervención y, por lo tanto, es la que presenta una mayor complejidad. Se describen a continuación las diferentes etapas que implica.

1. Transcripción de entrevistas y clasificación de competencias. Cada entrevista es grabada en cassette de audio y transcrita íntegramente.

Esa información es analizada por el panel de consultores, quienes proceden al análisis y categorización de los datos obtenidos en las entrevistas de incidentes críticos, identificando las conductas descritas por los participantes y asociándolas a las competencias con que dicha conducta tenga directa relación. Se clasifican las respuestas conductuales según el grupo muestral, ya sea de desempeño bueno o bajo lo esperado.

2. Clasificación mediante el inventario de competencias. Este diccionario (resumen de todas las escalas de competencia y el detalle de sus niveles de conducta) es el marco de referencia para categorizar las conductas observadas y asociarlas a competencias. Si el proceso de análisis de las conductas y su clasificación lo hace sólo una persona se corre riesgo de subjetividad, razón por la que la metodología considera el análisis de todas las conductas extractadas de todas las entrevistas por parte del panel de consultores, quienes por consenso clasifican las competencias.

Ello garantiza objetividad en el proceso de detección de los perfiles de competencia de cada cargo y está descrita como la metodología estadísticamente más efectiva para elaborar perfiles de competencias (Spencer & Spencer, 1993). Su desventaja es el tiempo que requiere el análisis de cada una de las conductas.

3. Administración del inventario de conductas exitosas. También se aplica un cuestionario de determinación de conductas exitosas, diseñado con la misma información del inventario de competencias, y que permite de un modo más rápido y económico determinar el perfil de competencias de una persona. Para efectos del diseño del perfil de competencias del cargo, esta información es estadísticamente correlacionada con los resultados del panel de expertos.



4. Determinación de perfiles observados. Se comparan las conductas demostradas por ambos grupos de desempeño. Aquellas competencias en que existen diferencias significativas a favor del grupo de buen desempeño, constituyen finalmente las competencias que en la práctica dan cuenta de ese mejor desempeño. Es lo que antes denominamos competencias diferenciadoras.

El resultado de este análisis será el perfil observado de cada cargo, que incluye:

- Competencias de cada cargo.
- Para cada competencia se indica:
- Las categorías de conducta observadas, desde las poco exitosas a las exitosas.
- Descripción de las conductas concretas del trabajo que describen la competencia

5. Informe preliminar a la organización. Se elabora un informe preliminar con el perfil observado de competencias de cada cargo, el cual es enviado para el análisis de la jefatura del cargo analizado.

6. Validación de los perfiles observados. El objetivo de este análisis es que la jefatura valide el perfil observado como el perfil deseado para el mismo, e introduzca aquellas modificaciones que estime necesarias.

Este punto es vital para el involucramiento de la jefatura, y la experiencia indica que si bien los perfiles observados son muy coincidentes con los deseados, en ocasiones existen competencias relevantes que el ocupante no tiene, y que suelen asociarse con competencias corporativas estratégicas, por ejemplo, orientación de servicio al cliente u orientación al logro de resultados.

7. Determinación de los perfiles deseados de competencias por parte del cliente, en función del perfil observado. La validación del perfil deseado tiene dos requerimientos: definir si todas las competencias observadas son las deseadas, y determinar la categoría conductual que se exigirá. Ello es fundamental pues definir el estándar de exigencia conductual contra el cual se evaluará a cada ocupante, y se definirá si existe o no una brecha de competencias. Esta definición es responsabilidad de las áreas de recursos humanos y de las jefaturas de línea de la organización estudiada.

\* Elaboración del instrumento de evaluación de competencias

Basado en los perfiles deseados de competencias, se elabora el instrumento de evaluación de competencias adaptado a las conductas exitosas de la organización, el cual permitirá la evaluación individual de los ocupantes de los cargos para determinar la brecha de competencias. Se elaborará un instrumento común y general para permitir la evaluación de competencias de los cargos, siendo diferente el perfil deseado de cada cargo.

\* Capacitación a jefaturas en entrevista de brecha de competencias

Todas las jefaturas que evaluarán la brecha de competencias deben ser entrenadas en la familiarización con el instrumento de evaluación (que sigue exactamente el mismo formato de los perfiles deseados) y con las preguntas que estimulan las respuestas conductuales (y no conceptuales).

#### \* Detección de brechas de competencias

Con el instrumento de evaluación, la jefatura y un consultor entrevistan a cada uno de los ocupantes de los cargos críticos para determinar su actual nivel de competencia. Esta entrevista conjunta es muy importante, pues los resultados se determinan por consenso de ambos profesionales y se transfiere la metodología a quienes seguirán aplicándola en el futuro. También se evitan sesgos por juicios previos de desempeño o errores por inexperiencia en la técnica de entrevista.

#### \* Informes finales perfiles de competencias

Como productos finales de este proceso se consideran:

1. Informes individuales de brecha de competencias. Se trata de un informe individual con las necesidades de capacitación de cada persona, indicando las competencias fácilmente entrenables, las costosamente entrenables y las difícilmente entrenables. Se muestra cómo debe de ser un informe de brechas en el **anexo 3**.

2. Informe final del trabajo. Es el informe global con los resultados generales, en que se graficará la distribución de las brechas de competencias del conjunto de personas evaluadas, junto con los análisis que se estimen necesarios: por nivel jerárquico, por línea de negocios o por el criterio que sea relevante. Se muestran ejemplos de estos informes gráficos en el **anexo 3**.

3. Plan de capacitación. Con base en el análisis de los resultados estadísticos, se propone el plan de desarrollo y capacitación que se recomendará para potenciar las competencias de los empleados de la organización. Se partirá de las competencias con mayor brecha entre lo deseado y lo observado, y de la facilidad de entrenamiento de las mismas. Es importante destacar que las conductas por desarrollar en las competencias con brecha constituyen los contenidos de los talleres de capacitación, por lo que la aproximación habitual de contenidos estándares tras cursos ya diseñados queda obsoleta y plantea interesantes desafíos al diseño de cómo instruir y del método de los talleres de desarrollo de competencias.

\* Comunicación de resultados.

Se recomiendan 3 instancias de comunicación:

- Entregar un sobre por participante con su informe individual de brecha de competencias y sus recomendaciones de capacitación. Dicha entrega debería hacerla el jefe directo de la persona, pues cierra el ciclo del trabajo y permite una instancia de comunicación supervisor-supervisado en la óptica de la dirección del desempeño.
- Presentación de los resultados del trabajo al equipo ejecutivo de la organización.
- Reuniones de presentación de resultados generales a los participantes. Nuevamente se recomienda apertura y transparencia en los resultados, pues serán el eje de futuras actividades de desarrollo de competencias.

#### **4.2.2.1 Componentes de un modelo de competencias**

El modelo de competencias consta de cinco componentes:

1. Representación gráfica: en esta se reflejan de manera gráfica y esquemática las relaciones del modelo, los grupos de competencias y sus nombres.
2. Grupos de competencias: es una representación sistemáticamente ordenada del modelo de competencias. En estos se agrupan las competencias de acuerdo con criterios establecidos en el desarrollo del modelo; cada competencia es agrupada con otras según su naturaleza.
3. Nombre y definición de las competencias: para lograr la efectiva comprensión de las competencias es importante que tanto el nombre como la definición de la competencia se realicen de manera clara y precisa, de modo que pueda ser comprensible para todo aquel que la lea.
4. Indicadores conductuales: los indicadores conductuales o niveles de complejidad hacen a las competencias observables o medibles; estos ayudan a medir algunas de las formas en que las competencias pueden ser demostradas. En ciertos modelos de competencias los indicadores conductuales son genéricos, lo cual permite su aplicabilidad a diferentes funciones dentro de una familia de cargos en particular. También pueden identificarse indicadores conductuales para puestos específicos de trabajo. Este tipo de indicadores conductuales permiten desarrollar grupos de trabajo, ya que son fáciles de transformar en instrumentos de evaluación, por lo que se puede obtener información sobre las necesidades de entrenamiento.

5. Ejemplo de comportamiento: aun cuando los indicadores conductuales son un elemento de la competencia, en muchos casos no son suficientes para explicar la misma y logran que esta sea sencillamente comprensible. Cuando esto sucede, es decir, cuando un indicador conductual no es susceptible de ser comprendido, es necesario apelar a la utilización de ejemplos, traducidos en las posibles conductas asociadas a ese indicador conductual.

Para una mayor explicación de los componentes de un modelo de competencias, en la tabla IV se ejemplifica un caso concreto.

**Tabla IV Componentes de un modelo de competencias**

Grupo de competencias: logro y acción	
Competencias	Indicadores conductuales
Iniciativa. Implica el fomento de la creatividad, la capacidad para hacer propuestas y crear las condiciones adecuadas para que las mismas puedan llevarse a cabo.	Capacidad de actuar de forma anticipada a los demás, en hacer, decir o proponer algo. Impulso hacia la innovación. Predisposición para emprender acciones, mejorar los resultados o crear oportunidades.
Flexibilidad. Facilidad para adaptarse a los cambios que sean necesarios dentro de la dinámica organizacional.	Capacidad de adoptar procesos de dirección que induzcan a cambios cuando sean necesarios para poner en práctica la estrategia de cambios de la organización. Habilidad para entender y ajustarse a las necesidades de cambio requeridos por la organización, por el puesto de trabajo y por uno mismo.

Documento tomado del departamento de recursos humanos de la empresa en estudio.

El modelo de competencia tiene aplicaciones en todos los subsistemas que conforman los recursos humanos y a través de él se pueden crear políticas, normas, procedimientos y técnicas de recursos humanos.

#### **4.2.2.2 Aplicación específica en el marco de recursos humanos y productividad**

Ya que la empresa se encuentra certificada por la norma de ISO 9000 para la normalización de competencias, se preocupan por la posibilidad de que su forma de hacer las cosas y sus claves de organización se filtren al exterior en medio de los estándares.

Así, se encuentra que las grandes organizaciones tienden a definir sus modelos insistiendo en aspectos como la calidad, pero sin describir en el estándar las funciones productivas que conducen a la calidad; más bien las conductas personales y las actitudes de un trabajador competente que exhibe su preocupación por la calidad en su trabajo diario.

Un proceso de certificación basado en competencias se desarrolla con base en las funciones productivas que se ejecutan en condiciones reales de trabajo. El certificado se refiere a un desempeño laboral plenamente comprobado y, en modo alguno, a condiciones potenciales o académicas del trabajador.

Un certificado de competencia laboral se refiere a un desempeño concreto en el cual el trabajador ha demostrado ser competente por medio de la evaluación de competencias.

La base sobre la cual se expide el certificado es una norma de competencia laboral y, como se estableció en su momento, la norma está construida a partir de las competencias necesarias para desempeñarse efectivamente en una situación concreta de trabajo.

Por referirse a funciones productivas reales, los certificados pueden abarcar unidades de competencia diferentes. El trabajador puede acumular certificados de sucesivas unidades de competencia en las que haya demostrado su dominio y de este modo incrementar sus posibilidades de promoción y movilidad laboral. Los programas de capacitación enfocados hacia el desarrollo de competencias pueden diseñarse de una manera más pertinente a las necesidades de la empresa y del desarrollo de sus recursos humanos.

### **4.3 Implementación del método**

La implementación de la gestión de competencias está sujeta a algunas condiciones esenciales.

- La visión (valores fundamentales más misión) y la estrategia de la organización debe ser clara.
- Dedicar atención al desarrollo y la productividad de las personas.
- Alineación entre la visión de gerencia de recursos humanos, procesos e herramientas.
- Hay que priorizar acciones enmarcadas en la gerencia de recursos humanos y gestión de competencias en la agenda de directivos.
- Cultura abierta.
- La organización debe determinar si, y en qué grado, puede y quiere facilitar el desarrollo de las competencias



La gestión de competencias depende de la calidad del liderazgo y *coaching*, la franqueza y la confianza.

Existen cuatro factores que son determinantes para el éxito de la gestión de competencias:

#### 1. Contenido

Se tiene que disponer de una serie de competencias bien formuladas. Una aplicación integrada y consolidada de la gestión de competencias es crucial: las competencias tienen que concordar con la visión de la organización (competencias fundamentales), deben haber sido traducidas a procesos (competencia de procesos) y deben haber sido aplicadas en las actividades operacionales de la organización (competencias de cargo o función).

#### 2. División en fases

La introducción de la gestión de competencias tiene que realizarse según un plan lógico en diferentes fases.

#### 3. Compromiso / implicación

Los directivos, empleados y demás mandos de recursos humanos deben sentirse muy comprometidos con la gestión.

#### 4. Comunicación hacia los empleados

Todo el personal de la organización debe estar bien informado.

### **4.3.1 Entrenamiento y capacitación del personal involucrado**

Para que el entrenamiento sea efectivo debe funcionar como un sistema, es decir, como un conjunto de elementos organizados e interrelacionados con un propósito común.

En general, el sistema de entrenamiento debe comprender las siguientes fases:

- \* Diagnóstico de necesidades de entrenamiento.
- \* Planificación del entrenamiento.
- \* Ejecución del entrenamiento.
- \* Evaluación y control de resultado.

Debido a que el entrenamiento es un proceso continuo, las fases anteriormente citadas se deben cumplir en forma secuencial, lo cual significa que para poder llevar a cabo el proceso de entrenamiento resulta indispensable efectuar, en primer lugar, el diagnóstico de las necesidades reales de entrenamiento. Una vez identificadas aquéllas susceptibles de corrección con el entrenamiento, se diseña el plan de entrenamiento. Posteriormente, se efectúa su ejecución y, por último, se hace un monitoreo y se analizan los resultados, retroalimentando dicha información.

**Tabla V Sistema de entrenamiento y capacitación por competencias**

Diagnóstico de la situación	Decisión en cuanto a la estrategia	Implementación o acción	Evaluación y control
<p>Logro de los objetivos de la organización</p> <p>* Determinación de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo</p> <p>* Resultados de la evaluación del desempeño</p> <p>* Análisis de problemas en la producción (a priori o a posteriori )</p> <p>* Análisis de problemas de personal</p> <p>* Análisis de informes y otros datos</p>	<p>A quién entrenar</p> <p>Cómo entrenar</p> <p>En qué entrenar</p> <p>Dónde entrenar</p> <p>Cuándo entrenar</p> <p>Cuánto entrenar</p> <p>Quién entrenará</p>	<p>*Aplicación de los programas por la asesoría, por la línea o en combinación</p>	<p>*Seguimiento, verificación o medición</p> <p>*Comparación de la situación actual con la situación anterior</p>

Documento tomado del departamento de recursos humanos de la empresa en estudio.

### 4.3.2 Introducción y aplicación del método por departamentos

Luego de talleres específicos para introducir a los empleados al concepto de gestión por competencias se procede a la evaluación por el método de 360°. Este es el primer paso para determinar por departamentos cada necesidad, competencias y objetivos que se alinean a los generales de la organización.

- 360° Feedback y competencias.

Cada vez más organizaciones tienen que hacer frente a la dimensión y a la rapidez con que las cosas cambian en la sociedad. La creciente intensidad y la incapacidad para prever los cambios requieren, cada vez más, de una mayor capacidad de adaptación de las organizaciones y sus empleados. Estas tendencias requieren instrumentos de recursos humanos adecuados.

Los conocimientos solos no son suficientes para obtener buenas prestaciones. Justamente la combinación de conocimientos, habilidades y comportamientos, y un *feedback* al respecto, son factores clave para obtener unas buenas prestaciones. El *360o feedback* responde a esta necesidad mediante la emisión de un diagnóstico con relación a los conocimientos, habilidades y comportamiento (*input*), con el fin de mejorar las prestaciones (*output*) de los empleados.

*360° feedback* es un proceso que reúne, procesa y comenta el *feedback* desde diferentes perspectivas (el empleado mismo, su jefe, compañeros directos y clientes del entorno del empleado) con el objetivo de mejorar el funcionamiento del empleado.

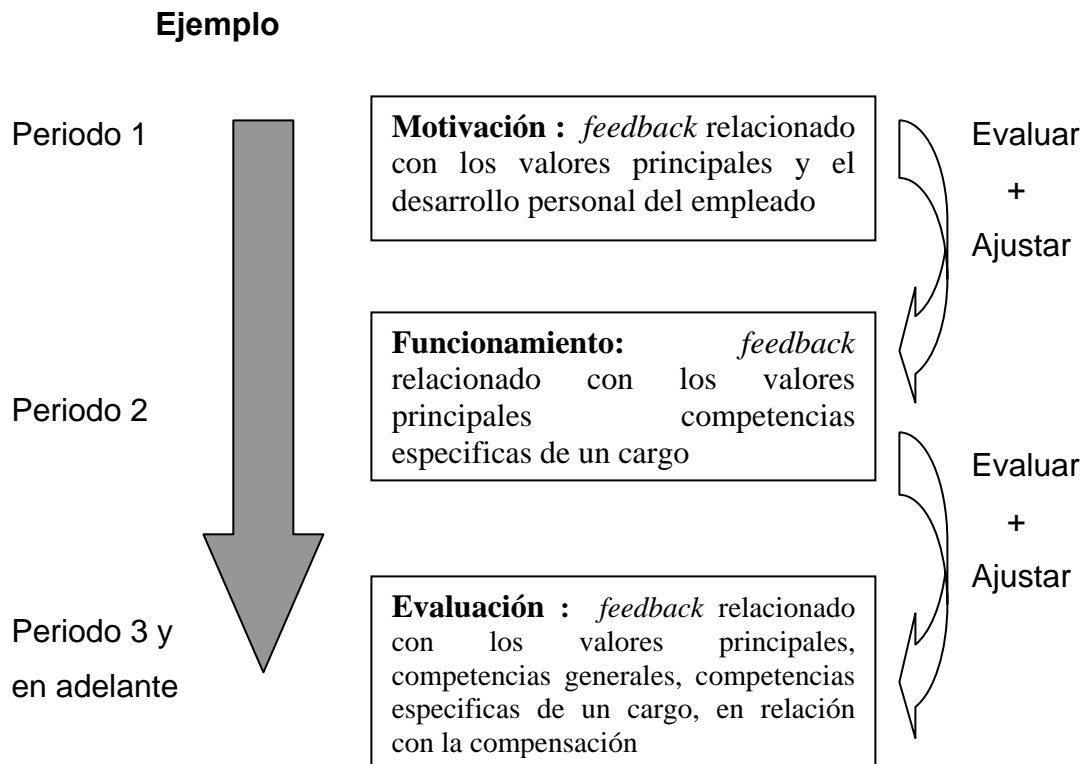
Este proceso de *feedback* va estrechamente ligado a la gestión de competencias, porque evalúa las competencias elegidas por la empresa como directivos para sus empleados.

Condiciones esenciales para introducir un proceso de *feedback*:

- La organización debe tener una visión muy clara.
- La organización debe haber definido las propias competencias fundamentales.
- La visión y las competencias fundamentales de la organización deben haber sido traducidas a perfiles de competencias de cargo para los empleados .
- Los directivos deben estar involucrados en el proceso y deben desempeñar una función ejemplar.
- El Comité de la empresa debe estar involucrada desde la fase preparativa.
- Se tiene que determinar y preparar el seguimiento.

Este es el primer paso para determinar por departamentos cada necesidad, competencias y objetivos que se alinean a los generales de la organización. La introducción de un proceso de *feedback* no es fácil. Se recomienda la introducción por fases para que la empresa y los empleados se vayan acostumbrando a su utilidad.

**Figura 9 Fases de implementación de 360° *feedback* en relación con los objetivos**



Martha Alles, **Desempeño por competencias (Evaluación de 360°)**, Pág. 142



## **5. SEGUIMIENTO Y DESARROLLO DEL MÉTODO SELECCIONADO**

### **5.1 Análisis de los resultados de la implementación del método de gestión por competencias**

Elaborar programas de formación por competencias ha significado, para la organización encargada de brindar programas de formación, la adopción de nuevas formas de relación con sus clientes, trabajadores y empleadores. En ella prevalecen mecanismos de diálogo, tales como la conformación de comités de normalización, consejos consultivos sectoriales o mesas de trabajo. Su función principal es la de generar insumos para la identificación de competencias y su posterior conversión en programas de formación pertinentes.

Este tipo de trabajo ha generado cambios profundos en las prácticas habituales de la organización y por lo general ha transformado sus mecanismos tradicionales de relación así como sus procesos y procedimientos. Crecientemente han adquirido peso las acciones que fortalecen la presencia de acciones formativas en ámbitos sectoriales y locales produciendo respuestas inmediatas a iniciativas de generación de empleo que demandan trabajadores capacitados.

Todo ello ha implicado la generación de nuevos procesos y procedimientos y ha reforzado la necesidad de una política de calidad que facilite la coherencia, sistematización y efectividad de los procesos ágiles que ahora se requieren.



Adicionalmente, el interés por mejorar la calidad responde a la necesidad de mejorar la percepción de los clientes de las instituciones, quienes desean que la formación recibida corresponda con las habilidades y competencias demandadas en el trabajo.

### **5.1.1 Evaluación de la función del método**

Para cubrir varios elementos de competencia conviene utilizar métodos que permitan revelar los conocimientos, la comprensión, la resolución de dificultades, las habilidades técnicas, las actitudes y la ética.

Los métodos de evaluación dependerán de qué tipo de competencias se evaluarán. Estos pueden ser:

- La observación del desempeño
- La simulación
- Pruebas de habilidades
- Pruebas ocupacionales escritas (de múltiple opción u otras)
- Pruebas orales (exámenes)

Existen otras evidencias por evaluar, que a veces no ocurren durante la observación que se efectúa (solucionar imprevistos, por ejemplo). En estos casos, se debe acudir a otro tipo de evidencias que permitan evaluar el conocimiento, las actitudes y habilidades del trabajador o trabajadora.

La certificación de competencias es un reconocimiento público, temporal e institucionalizado en el que se hace constar, usualmente por un organismo autorizado, las competencias laborales demostradas por su poseedor.

El certificado habitualmente tiene una validez fija en el tiempo, al cabo de la cual pueden haberse transformado las condiciones en las cuales se había demostrado la competencia y, por tanto, será necesario capacitarse para certificarse de nuevo.

El certificado es resultado del proceso de evaluación de competencias. Por lo tanto, hace explícitas las unidades y elementos de competencia que fueron evaluados y en las que el trabajador demostró ser competente.

## **5.1.2 Análisis y solución de problemas**

### **5.1.2.1 ¿Cómo se está aplicando?**

El enfoque de competencias no sólo resulta de gran utilidad, sino que se caracteriza por su elevado potencial: su desarrollo dibuja un panorama brillante y alentador de cara a las posibilidades de mejora personal y profesional de los individuos. Al analizar, no obstante, el modo en que se viene poniendo en práctica, se observa una serie de problemas que impiden precisamente extraer todo lo que de sí pueda dar.

Estos problemas son de carácter tanto teórico o conceptual como práctico o metodológico. Entre los más frecuentes destacan:

- Confusión terminológica: a un mismo componente se le denomina de distintas formas o, peor, a distintos componentes se les asigna una misma etiqueta. Por ejemplo, "actitudes", "habilidades", "rasgos", etc., son habitualmente empleados como etiquetas intercambiables cuando, en realidad, se están refiriendo a aspectos distintos de las personas. Y este problema no se ciñe sólo al terreno de lo teórico; cada uno de esos elementos se manifiesta, se evalúa, se entrena de forma diferente.
- Disparidad de criterios: derivada en buena medida del problema anterior, así como de la diversidad de contextos en los que se aplica.
- Empleo inadecuado de los métodos, técnicas o herramientas disponibles: no siempre se conocen las posibilidades, características o limitaciones de los diferentes métodos y técnicas, ni siempre se aplican en las condiciones idóneas. Por ejemplo, empleo de pruebas de evaluación situacionales sin registros adecuados de conducta, empleo abusivo de tests, entrenamiento de habilidades en condiciones adversas, etc.
- Empleo de métodos, técnicas o herramientas inadecuadas: también se detecta cierta proliferación de técnicas "creadas para la ocasión" pero con importantes déficit de fiabilidad y validez (por no seguir un procedimiento riguroso en su elaboración), empleo de técnicas con fines distintos a aquellos para los que fueron creadas (por ejemplo, abuso del cuestionario para evaluar conductas) o, en definitiva, empleo de métodos y técnicas poco contrastados.

En general, se observa una escasa incorporación e integración de los principios básicos y los conocimientos más actuales sobre el comportamiento humano que aporta la psicología moderna.

Por detallar uno solo de los problemas anteriores, cabe decir que el concepto de competencia se ha convertido, en algunos casos, en el que todo tiene cabida: conductas, cogniciones, rasgos personales, actitudes, motivaciones, conocimientos, elementos todos ellos que, aun teniendo un significado e implicaciones precisos en el marco de la psicología (aunque no tanto en el lenguaje cotidiano) pasan a ser redefinidos sin más como competencias.

En consecuencia, se desarrollan "perfiles de competencias" que engloban elementos diversos que operan a diferentes niveles, que se evalúan y mejoran con técnicas distintas y que, en contra de la esencia misma del concepto de competencia, reciben denominaciones escasamente operativas: "espíritu" analítico, "sensibilidad" interpersonal, "capacidad" conceptual, "capacidades" interpersonales, etc. Más bien parece producirse, en este caso, un "lavado de cara" de conceptos tradicionales, pero sin llegar hasta las últimas consecuencias en la adopción del nuevo enfoque; dicho de otro modo, en el fondo siguen utilizándose planteamientos basados en el enfoque de rasgos, a pesar de que el enfoque de competencias se desarrollara precisamente como alternativa al mismo.

## 5.2 Seguimiento y retroalimentación del método

Respecto a la forma de desarrollar competencias, existen una serie de modalidades de desarrollo que las organizaciones, en función de la implementación de una serie de programas con estos fines, pueden utilizar, de manera exclusiva o combinada.

El *coaching*. Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización. Un plan de acción individual y su seguimiento otorgan sentido al *coaching*.

Dentro de las modalidades de *coaching* pueden citarse tres como las comunes: individual, grupal y mixto. La individual o *coaching* clásico está diseñada para dar respuesta a las necesidades de desarrollo de una persona.

La grupal contempla el diseño de un programa de *coaching* para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, mediante la realización de actividades en grupos.

La mixta, incluye un programa de *coaching* diseñado para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, conjugando actividades de grupo y sesiones individuales de seguimiento incluidas en el propio plan de acción.

En estas tres variantes el punto en común lo constituye la figura del *coach*, quien personaliza en mayor o menor grado el enfoque de desarrollo, la guía de las actividades, la individualidad en los planes, no obstante trabajar en grupos y el tiempo que se dedica al seguimiento de la evolución de los individuos.

Este método supone un planteamiento de desarrollo donde se requiere de una alta disponibilidad del *coach*, de actividades personalizadas "a la medida" y del seguimiento de un programa que mientras más individualizado sea, más efectivo será para lograr el desarrollo de un conjunto de factores de desempeño determinado. No obstante, requiere, por una parte, del compromiso serio por parte del individuo, y por la otra, del compromiso de la organización de apoyar el proceso y reconocer sus logros de manera real; de lo contrario, no tendría sentido la aplicación del programa.

El *mentoring* trata de un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y/o políticos que pueden afectar tanto el desempeño actual como el futuro del individuo.

Se considera mentor en la organización a una persona experimentada y valorada dentro de la misma como tal, quien es capaz de guiar a otros en su carrera profesional.

Al igual que el *coaching*, la esencia radica en un plan de acción guiado, aunque en el caso del *mentoring*, la esencia está en el compromiso de aprendizaje que marca la pauta del proceso de desarrollo.

No se trata de trazar objetivos, sino del establecimiento de normas de conducta, donde el mentor y el participante definen cómo se va a desarrollar su relación, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno. El compromiso de aprendizaje es precisamente lo que formaliza este acuerdo.

Esta modalidad supone un desarrollo individualizado y global a largo plazo que apoya al participante, proporcionándole un bagaje útil en toda su carrera profesional dentro y fuera de la organización.

Para lograr los objetivos que se plantean en esta modalidad, se requiere de precisión para encontrar el mentor adecuado para cada participante; de un compromiso por parte del individuo y de la organización; y, por último, del establecimiento de una buena relación entre el mentor y los participantes.

#### Auto-desarrollo

Es un proceso de mejora individual, y sin un seguimiento guiado por otra persona que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización.

Esta modalidad está fundamentalmente orientada a personas con un alto nivel de disciplina y confianza en sí misma capaces de superar los momentos difíciles. En este caso, el plan de acción debe definirse durante el proceso de retroalimentación del individuo, el cual se efectúa por parte de un consultor externo con el propósito de orientar al participante. Implica, por otra parte, un esfuerzo previo de la organización, ya que esta debe proporcionar los recursos necesarios a la persona para su auto-desarrollo.

Esta variante tiene la ventaja de no ser muy costosa, y el programa depende fundamentalmente del participante, lo cual posibilita que pueda implantarse con gran facilidad. No obstante, requiere para su efectividad de un compromiso y de un alto grado de disciplina por parte del individuo. Por otra parte, constituye un planteamiento de desarrollo estandarizado, al tiempo que es menos individualizado, donde la persona recibe muy poco apoyo por parte de una persona especializada, lo cual puede provocar la deserción del sujeto.

Los centros de desarrollo (*development center*) constituyen un proceso de mejora estructurado en el que se construyen situaciones propias del puesto a lo largo de varias etapas, y con un apoyo personal continuo que puede darse antes y después de un centro de asesoría (*assesment center*).

En el caso de esta variante, se acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño preestablecidos para sus funciones actuales dentro de la organización.

En el *development center*, existen dos variables claves que se deben considerar durante todo el proceso:

- a) El reparto de los roles (monitor, evaluado, evaluador, administrador). Aquí, los consultores externos se perciben con mayor objetividad, menor coste y menor credibilidad interna, mientras que los consultores internos se perciben con una mayor credibilidad interna, y con un mayor coste debido a que estos requieren ser formados, aunque esto a largo plazo constituye una inversión para la organización.
- b) Las actividades deben ser cuidadosamente elegidas para su práctica.



### 5.2.1 Evaluación del desempeño del personal

En esta etapa se busca establecer las competencias realmente poseídas por los trabajadores en comparación con las que se identificaron e incluyeron en la norma. La evaluación se refiere a la determinación de la forma y la cantidad de evidencias de desempeño que van a ser recolectadas para poder juzgar si un individuo es competente o no.

La recolección de las evidencias necesarias para establecer la competencia puede acudir a diferentes métodos como:

- Evidencia de desempeño por observación en el lugar de trabajo
- Evidencia con ejercicios simulados
- Evidencia obtenida a través de encuestas
- Evidencia obtenida a través de pruebas escritas
- Evidencia de informes sobre logros anteriores

En el **anexo 2** se presentan algunos de los formularios utilizados para la evaluación de desempeño. Como se había indicado con anterioridad en la empresa se utiliza el software People Link con la evaluación de 360°. Con base a ellos se determinarán las deficiencias que estos presenten y se determinará el tipo de capacitación necesaria para poder llenar y cumplir con las competencias que la empresa tiene establecidas y cerrar las brechas existentes.

### **5.2.2 Diseño e implementación de acciones para el desarrollo del personal dentro de la empresa**

Los planes de carrera y los planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Estas combinan y evolucionan según la evolución del mapa de puestos. Para los planes de sucesión, las competencias deberán ser analizadas en relación con el individuo y con lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

Si trabajar por competencias es importante en todos los procesos de recursos humanos, es vital cuando se implementen programas de jóvenes profesionales. Deberán tener las competencias que la empresa elija para su futuro, si de ellos se desean obtener los próximos conductores de la organización.

Por otra parte, el propósito de la educación basada en normas de competencia es proporcionar educación técnica y capacitación a los trabajadores, así como combinar la educación y el trabajo (Limón, 1996). Este tipo de educación, además de reconocer el resultado de los procesos escolares formales, también reconoce los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos fuera.

El contenido de los trabajos también ha registrado significativas transformaciones. El restringido concepto de puesto de trabajo ha dado paso al más amplio y expresivo concepto de ocupación.

Las ocupaciones no corresponden con un grupo de tareas aglomeradas en operaciones y en funciones; son conjuntos más abiertos que evocan los conocimientos básicos de un área con la característica de poder ser transferidos en el ejercicio de varios empleos.

El paso del puesto de trabajo a la ocupación puede representar el paso del trabajador al individuo. La organización de los empleos vuelve a tener un peso social elevado, se trabaja en grupos, se aporta en equipo. Las conductas de socialización se reivindican y el aislamiento paradójico propio de los modelos fordistas se supera.

El trabajo así visto cambia de la orientación al esfuerzo por la orientación al cerebro. La empresa empieza a fomentar un alto contenido de relaciones sociales, y las necesidades para los trabajadores se cualifican. Estas acercan cada vez más la vida del trabajador a la vida del ciudadano. En este sentido se registra definitivamente una revalorización del talento humano.

En el fondo, los nuevos programas de formación deben comportar transformaciones en su estructura, que tiende a ser de carácter modular; en sus contenidos, que se mueven hacia conceptos de amplio espectro y de fortalecimiento de principios básicos y; finalmente, en sus formas de entrega, que comportan nuevas estrategias pedagógicas para el proceso de aprendizaje.

La formación basada en competencias parte de reconocer todos los cambios y necesidades descritos. Se acerca más a la realidad del desempeño ocupacional requerido por los trabajadores.

Pretende mejorar la calidad y la eficiencia en el desempeño y favorece a los trabajadores más integrales, conocedores de su papel en la organización, capaces de aportar, con formación de base amplia que reduce el riesgo de obsolescencia en sus conocimientos.

El concepto de competencia laboral envuelve una capacidad comprobada de realizar un trabajo en el contexto de una ocupación. Implica no solo disponer de los conocimientos y habilidades, hasta ahora concebidos como suficientes en los procesos de aprendizaje para el trabajo, ya que define la importancia de la comprensión de lo que se hace y conforma un conjunto de estos tres elementos totalmente articulados. Formar por competencias implica "ir más allá", sobrepasar la mera definición de tareas, ir hasta las funciones y los roles. Facilitar que el individuo conozca los objetivos y lo que se espera de él.

En el modelo de la formación profesional ocupacional llamado "derivación de contenidos formativos a partir de los perfiles profesionales" . El perfil profesional se ha definido a partir de insumos, como el análisis de las ocupaciones, la revisión prospectiva ocupacional que culmina en la determinación de áreas profesionales, grandes grupos de ocupaciones afines a un proceso o actividad productiva y que pueden tener contenidos profesionales comunes.

Luego, para la ocupación de que se trate, se define su perfil profesional, conformado por la definición de la ocupación, la competencia general de la ocupación, sus unidades de competencia, realizaciones profesionales (elementos de competencia), criterios de ejecución y capacidades profesionales.

Con base en el perfil profesional así determinado, se elaboran los contenidos formativos estableciendo los conocimientos profesionales teóricos y prácticos requeridos para un desempeño competente de las unidades.

Para hacerlo, se toma como base de análisis a la unidad de competencia y se responden las preguntas siguientes:

- ¿Qué tiene que saber el trabajador?: para establecer los conocimientos teóricos.
- ¿Qué tienen que saber hacer el trabajador?: para obtener los conocimientos prácticos.
- ¿Cómo tiene que saber estar y actuar el trabajador?: para precisar las actitudes y comportamientos requeridos.

Posteriormente se estructuran los contenidos formativos en módulos profesionales. En general, se crea una correspondencia entre módulo y unidad de competencia, tal que, a una unidad pueden corresponder uno o más módulos profesionales.

**Tabla VI Definición del modulo profesional**

**Definición de módulo profesional**

Es el conjunto de conocimientos profesionales que, estructurados pedagógicamente:

- Responden a una etapa significativa del proceso de trabajo.
- Representan una fase significativa del proceso de aprendizaje.
- Constituyen las unidades básicas para evaluación.

El módulo profesional contiene:

- un objetivo general
- objetivos específicos
- contenidos formativos para cada uno de los objetivos específicos

Finalmente, se establecen los itinerarios formativos, una secuencia de los módulos, ordenada pedagógicamente cuyo fin es el de capacitar para el desempeño de una ocupación.

## CONCLUSIONES

1. El principal objetivo del método de gestión por competencias laborales es enfocar los valores fundamentales y competencias que la organización necesita para alcanzar sus metas y para diferenciarse de otras organizaciones. Favorece la creación de una relación óptima entre el desarrollo de la organización y el desarrollo personal de los empleados, además contribuye a describir y aclarar un comportamiento perceptible, ayuda a la sincronización de los diferentes procesos de recursos humanos y crea un vínculo entre las prestaciones individuales y los resultados de la organización.
2. El modelo de gestión por competencias laborales consiste en la definición de la visión y estrategia de la organización, de la cual se derivaran los objetivos de la misma y de donde, con una adecuada descripción de cada función y puestos de trabajo, se definirán las competencias grupales (de la organización) e individuales (de cada trabajador) necesarias para cumplir con las metas y objetivos de la compañía.

3. Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta. Se puede asumir que se está en presencia de una competencia cuando existan características individuales que se puedan medir de un modo fiable y cuya presencia se pueda demostrar de una manera significativa en un grupo de trabajadores. Las competencias pueden relacionarse con el desempeño de una persona en un cargo, que señala que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos suscitados por una situación sirven para predecir una conducta y un resultado final necesarios para el objetivo que debe cumplir dentro de su puesto .
  
4. Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación; ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.



5. La gestión de recursos humanos se verá beneficiada con el modelo de competencias, pues mejora el desarrollo de los recursos humanos, permitiendo identificar aquellos empleados que tienen mayor potencialidad, y servir a su vez como instrumento para los planes de carrera y sucesión en la organización. Además, producen un impacto notable en la productividad y motiva al personal, lo cual se refleja en las utilidades de las organizaciones.
  
6. El modelo de competencia otorga a la gerencia de recursos humanos una función directiva, un rol más activo, una eficiencia operativa orientada a la transformación y al cambio. El modelo está dedicado a desarrollar el talento de los miembros de la organización y es capaz de facilitar la comunicación entre los diversos niveles. El enfoque por competencias responde mejor a los requisitos del puesto, hace más transparente el mercado de trabajo. En las empresas, la gestión de personal puede ser más eficiente (se compensa más equitativamente).
  
7. La certificación de competencias laborales entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas aún durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de competencias apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera y educación de segunda categoría. Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización.

Los planes de capacitación en los que participará estarán muchos más dirigidos al mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

8. A diferencia de los métodos tradicionales de evaluación y pruebas, la evaluación por competencias se concentra en el desempeño y en las evidencias que se registran como resultado del trabajo realizado. La evaluación por competencias permite un diagnóstico de las competencias poseídas por los trabajadores y de las que aún no tiene y que ameritan un proceso de capacitación y desarrollo.
9. Existen diferentes métodos de evaluación de competencias, el más utilizado y recomendado por sus grandes resultados es la evaluación de 360 grados o *360° feedback*. Es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe, si no de todas aquellos que reciben sus servicios internos y externos.

## RECOMENDACIONES

1. Las empresas deberán utilizar la evaluación y certificación en competencias para identificar las condiciones en las que se encuentra su capital humano, detectar sus necesidades de capacitación, orientar la formación de los trabajadores y reconocer los resultados de los procesos de formación que se hayan aplicado o estén por aplicarse. Así podrá contar con personal competente que le permita mejorar o desarrollar la productividad y con ello la competitividad de la empresa interesada. Es una herramienta con la cual se reducirán sus costos y mejorarán los resultados del proceso de administración del personal (selección, capacitación, evaluación y promoción).
2. Las organizaciones tendrán que adoptar nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial y, especialmente en la gestión de la gerencia de recursos humanos, incorporar el proceso de competencia como modelo de transformación organizacional para que pueda sobrevivir en este mundo tan cambiante.
3. El modelo de competencia debe ser concebido dentro de las organizaciones como una herramienta clave que facilitará la gestión global de la gerencia de recursos humanos. La idea es que las competencias se conviertan en vehículo de comunicación acerca de los valores de la organización, lo cual podrá contribuir a lograr una cultura en la que se aprecie y valore positivamente a las personas, lo cual representa el recurso más valioso de todas las empresas.

4. Se hace necesario que las organizaciones vean al entrenamiento de su fuerza laboral de una manera distinta, en donde el individuo asuma una mayor responsabilidad por su propio desarrollo, convirtiéndose en actor de su proceso de aprendizaje y de la definición de sus propias necesidades en función de los requerimientos de su cargo dentro de la organización.
5. La gerencia de recursos humanos tendrá que participar activamente en los procesos de cambio y encargarse de comunicar abierta y claramente lo que está sucediendo en la organización, ayudar a construir una organización flexible con capacidad de adaptación y que asegure las conductas necesarias para fortalecer la cultura organizacional.
6. Para que la empresa logre con éxito llevar a la organización a la gestión de recursos humanos por competencias laborales, debe enfocar la implementación desde los últimos a los primeros niveles para que todo el personal esté involucrado y capacitado hacia el desarrollo de los mismos objetivos, tenga claro el porqué y para qué se necesita su compromiso con la empresa y se pueda lograr los resultados esperados.
7. Toda organización que adopte la gestión por competencias laborales deberá planificar y mantener acciones destinadas al desarrollo de habilidades y destrezas del individuo, con el propósito de incrementar la eficiencia demostrada en el desempeño de su puesto de trabajo y por ende al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización; esto resultará beneficioso tanto para el trabajador como para la empresa.

8. Toda organización debe llevar a cabo el proceso de detección, utilizando para ello un instrumento de detección de necesidades de entrenamiento que se adapte a las características de la organización. Esto permitirá conocer el tipo de capacitación que requiere cada empleado, de una manera objetiva y adaptada a la realidad de su desempeño y progreso dentro de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Argüelles. **Competencia laboral y educación basada en normas de competencia.** (México, D.F. Limusa, 1997)
2. *Cejas E y J González. Un concepto muy controvertido: competencias laborales. La Habana, Cuba: ISPETP, 2003. Disponible en Internet <http://www.monografias.com>*
3. CENTRO INTERAMERICANO DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN SOBRE FORMACIÓN PROFESIONAL. **Las 40 preguntas más frecuentes sobre formación por competencias.** Página Web, 25 de septiembre del 2000, Organización Internacional del Trabajo <http://www.cinterfor.org.uy/public>
4. CINTERFOR / OIT, "Educación Técnico Profesional. Competencia Laboral y su impacto en el modelo de gestión". **Cuaderno de Trabajo Número 7 OEI.** 2001. Disponible en Internet <http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/cuaderno07indice.htm>
5. Comisión de las comunidades europeas (2000) Memorando sobre el aprendizaje permanente. Bruselas, versión digital. Disponible en Internet (<http://europa.eu.int/comm/education/policies/III/life/memoes.pdf>)
6. *Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Análisis ocupacional y funcional del trabajo. España, CONOCER, 2001. Disponible en Internet. <http://www.cinterfor.org.uy/public>*
7. Dirección Nacional de Empleo. **Proyecto de competencias laborales bases para un sistema de competencias laborales.** DINA E, 1999. Disponible en internet: <http://ilo.law.cornell.edu/public/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/dinae/index.html>
8. Donna. G.(s/f) **Cuando es imprescindible generar empleabilidad. Empresas y trabajadores en búsqueda de formación por competencias.** Página Web. s/f. S/d .

9. F. Arbizu. **La formación profesional específica. Claves para el desarrollo curricular.**( Madrid, Ed. Santillana Profesional, 1998 )
10. G. Alves de Lima. **Una metodología para capacitación por competencias.** (Vitória, Brasil, CEFET-ES. Centro federal de educación tecnológica de Espírito Santo, 2003)
11. González V. "¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica". **Revista Cubana de Educación superior.** (La Habana, Cuba) (Vol. XXIII No. 1), páginas 45 – 53 ,2002.
12. Huerta J; I Pérez; A Castellanos. "Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales". **Revista digital Educar. Revista de educación Nueva época** (Numero 13), 2000. Disponible en Internet   
<http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/dirrseedhtml>
13. INTECAP, **Gestión de recursos humanos por competencia laboral,** (Guatemala, INTECAP, 2004)
14. Lasida, Javier. Seminario: "Organización y Gestión de proyectos de reforma de Formación Profesional basada en competencias". Montevideo, Uruguay:1998. Página Web. Disponible en Internet   
<http://www.cinterfor.org.uy/>
15. Lasida, Javier. Seminario: "Competencias Laborales: Un instrumento para el diálogo y la negociación entre Educación y Trabajo Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional". IBERFOP. DINA E – BID. Página Web. Disponible en Internet   
<http://www.cinterfor.org.uy/>
16. M. Alles. **Desempeño por competencias, evaluación de 360°.** (Barcelona ,Ediciones Granica, 2002)
17. M.M. Dalziel Cubeiro, J.C. y Fernández. **Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos.** ( 1996) Pág. 35
18. Mertens L. **Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos.** Montevideo: CINTERFOR/OIT, (versión digital) disponible en Internet, <http://www.cinterfor.org.uy/public> ,1997.
19. Mertens L. **La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional.** Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI),2000.

20. Mertens, L. **Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias.** Montevideo: CINTERFOR/OIT, (versión digital),2000. Disponible en Internet  
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/whatsnew.htm>
21. Mertens, Leonard , **Competencias laborales. Metodología AMOD para la construcción de un currículo de capacitación.** Buenos Aires, Argentina: Seminario - Taller, Dirección Nacional de Políticas de Empleo y Capacitación,1998. Disponible en Internet  
<http://www.cinterfor.org.uy/>
22. N. Billarou. **El enfoque de competencia laboral.** (OEI, 2001) Disponible en Internet http: //www.campus-oei.org/eduytrabajo/billarou.html
23. [Página internet www.ilo.org/competencias laborales](http://www.ilo.org/competencias_laborales)
24. Quezada H. **Competencias laborales (II) Evolución y tipologías. Temas de recursos humanos.** 2003. Disponible en Internet  
<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias2b.htm>
25. Quezada H. **Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano. Temas de recursos humanos.** 2003. Disponible en Internet  
<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias2.htm>
26. Roberto L. Abreu R. **Pedagogía profesional, una propuesta abierta a la reflexión y el debate.** (La Habana: Impresión Ligera,1997, ISPETP)
27. Roberto L. Abreu R. **Pedagogía profesional, una propuesta abierta a la reflexión y el debate.** (La Habana: Impresión Ligera,1997, ISPETP)
28. S. Argudelo. **Alianza entre formación y competencia.**(Montevideo, CINTERFOR,2002) Disponible en internet http: //www.cinterfor.org.uy/public
29. SENA. **Formación por competencias laborales empieza a ser realidad.** NOTISENA,(no. 4),2003. Disponible en Internet  
<http://www.cinterfor.org.uy/>
30. Spencer I.M. y Spencer JM. **Competence and work.** New York: Wiley & Sons ,2003.



31. Tejada, J. "El formador ante las nuevas tecnologías de la Información y la comunicación: nuevos roles y competencias profesionales". **Revista Comunicación y Pedagogía**, (Departamento de Pedagogía Aplicada. Universidad Autónoma de Barcelona)(núm. 158): pp. 17-26,1999. Versión digital disponible en Internet <http://blues.uab.es/pme/tejada.htm#ntic>
  
32. Vargas F, F. Casanova, L. Montanaro. **El enfoque de competencia laboral: manual de formación**. Montevideo: CINTERFOR/OIT,2001. Disponible en Internet <http://www.cinterfor.org.uy/public>
33. Vargas, F. "Aplicación del enfoque de competencia laboral en la Fábrica Nacional de Papel de Uruguay". **Boletín CINTERFOR # 149**,2001. (versión digital). Disponible en Internet <http://www.cinterfor.org.uy/public>
  
34. Vargas, F. "La formación por competencias. Instrumento para incrementar la empleabilidad" **Revista Iberoamericana de Educación**. Organización Internacional del Trabajo. CINTERFOR., Página Web, 2000.
  
35. Vargas, F. "Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización". **Revista Iberoamericana de Educación**, OEI, 2000. Disponible en Internet <http://www.oei-campus.org/publicaciones>
  
36. Vargas, F. **Clasificaciones de ocupaciones, competencias y formación profesional: ¿paralelismo o convergencia?**. CINTERFOR/OIT, Página Web, 2003. Disponible en Internet <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/publ/sala/vargas/clasific/index.htm>
  
37. Vargas, F. **Sistemas educativos basados en competencias como estrategia para la formación continua de los trabajadores**. CINTERFOR-OIT. La Habana, 2001.
  
38. Vossio, B. "Certificación y normalización de competencias. Orígenes, conceptos y prácticas". **Boletín CINTERFOR # 152**,(versión digital). 2002. Disponible en Internet <http://www.cinterfor.org.uy/public>

## ANEXO 1

**Tabla VII Matriz de alineamiento**

**C.N.O. - CLASIFICACIÓN NACIONAL DE  
OCUPACIONES**

ÁREAS DE DESEMPEÑO	1 FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN	2 CIENCIAS NATURALES Y APLICADAS, Y OCUPACIONES RELACIONADAS	3 SALUD	4 CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN, SERVICIO GUBERNAM. Y RELIGION	5 ARTE, CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES	6 VENTAS Y SERVICIOS	7 OCUPACIONES EXCLUSIVAS DE LA INDUSTRIA PRIMARIA	8 OFICIOS, OPERADORES EQUIPO Y TRANSPORTE Y OCUPACIONES AFINES	9 OCUPACIONES EXCLUSIVAS DE INDUSTRIAS DE PROCESAM. Y FABRICAC. Y SUMIN. SERV. PUBLICOS
0 Ocupaciones de Dirección									
Nivel de Preparación A									
Nivel de Preparación B									
Nivel de Preparación C									
Nivel de Preparación D									

Documento tomado del departamento de recursos humanos de la empresa en estudio

## ANEXO 2

### Evaluación desempeño Personal de apoyo

No de  
Código

\_\_\_\_\_

Nombre del  
empleado:

Puesto:

Departamento:

Jefe inmediato:

Fecha de  
evaluación

---



---



---



---



---



---

	Supera expectativas	Cumple expectativas	Necesita mejorar	No aplica

#### **Autoconfianza**

Trabaja sin necesidad de supervisión, parece tener confianza en sí misma, se presenta a sí misma como una persona segura.

#### **Búsqueda de información**

Hace preguntas directas a las personas que se encuentran a su alrededor, personas que están directamente involucradas en la situación, aun cuando no estén presentes físicamente.

**Compromiso**

**organizacional**

Desea ayudar a los demás a hacer sus trabajos, respeta y acepta lo que las autoridades consideran importante.

**Conocimiento**

**organizacional**

Entiende las estructuras informales. Identifica actores clave, quienes influyen la toma de decisiones.

**Entendimiento**

**interpersonal**

Entiende las emociones presentes o el contenido explícito, pero no ambos a la vez.

**Flexibilidad**

Es flexible en lo que concierne a las reglas. Cambia las reglas o altera los procedimientos normales para adaptarlos a situaciones específicas con el objeto de concluir un trabajo

**Iniciativa**

Reconoce que actúa con base en oportunidades presentes, supera los obstáculos para hacerse cargo de problemas presentes.

A grid for data entry consisting of three vertical columns and five horizontal rows. The columns are defined by three vertical grey bars, and the rows are defined by five horizontal black lines. The grid is currently empty.

**Integridad**

Es una persona abierta y honrada en relación con situaciones de trabajo. Reconoce sus propios sentimientos negativos.

**Orientación al cliente**

Da seguimiento, prosigue las solicitudes, indagaciones y quejas del cliente. Mantiene actualizado al cliente sobre el proceso de sus proyectos.

**Orientación al logro**

Desea hacer bien su trabajo. Trata de hacer bien o correctamente el trabajo. Se irrita por el tiempo que desperdicia y desea hacerlo mejor.

**Pensamiento**

**analítico**

Analiza los problemas a partir de su selección en simples listas de tareas o actividades, sin asignarles valor. No establece prioridades.

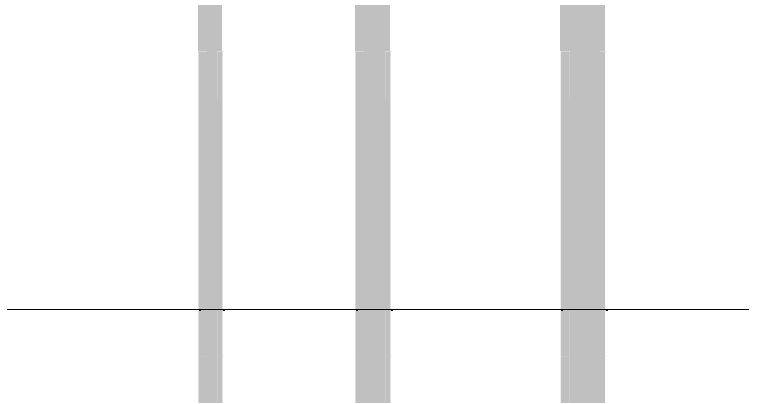
**Pensamiento**

**conceptual**

Utiliza el sentido común y su experiencia pasada para identificar problemas.


**Trabajo en equipo**

Participa voluntariamente, hace su parte del trabajo. Como miembro del grupo mantiene informados a los otros miembros y los actualiza del proceso de la tarea que están trabajando.



**Comentarios**

---

---

---

---

Firma del jefe  
inmediato

## ANEXO 3

### \* Presentación del informe final desarrollo del método por competencias

#### Informe de brecha de competencias

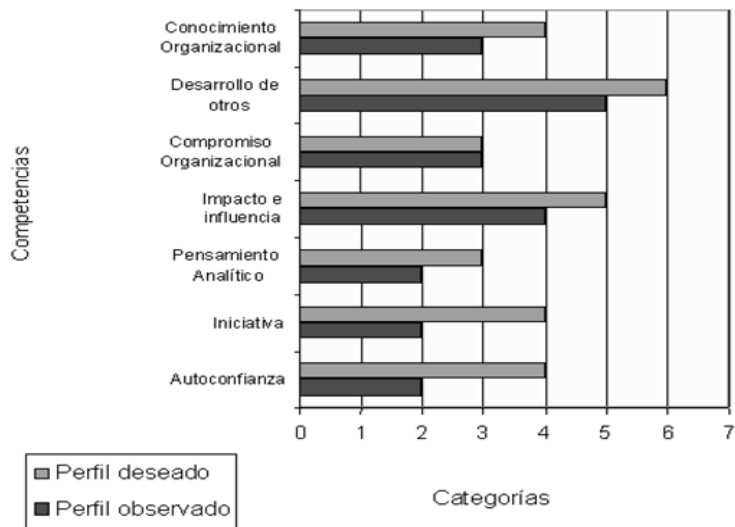
Nombre:

Cargo :

Fecha de entrevista :

Entrevistadores:

#### Tabulación de informe de brechas



### Conductas por desarrollar para lograr el perfil deseado

Competencia	Entrenabilidad	Categ.	Conducta por desarrollar
Autoconfianza	Difícilmente entrenable	3	Declara confianza en la capacidad propia. Se ve a sí mismo como un experto, como un agente causal.
		4	Justifica sus declaraciones de confianza en sí mismo, sus acciones apoyan sus expresiones verbales de autoconfianza.
Iniciativa	Medianamente entrenable	3	Actúa en forma rápida y decisiva ante una crisis.
		4	Actúa con hasta dos meses de anticipación, creando oportunidades para minimizar los problemas potenciales, mediante un esfuerzo extra.
Pensamiento analítico	Fácilmente entrenable	3	Ve relaciones múltiples. Analiza las relaciones entre varias partes de una situación. Descompone una tarea compleja en partes manejables.
Impacto e influencia	Medianamente entrenable	5	Planifica una acción bien pensada o inusual para lograr un impacto específico.
Desarrollo de otros	Medianamente entrenable	6	Realiza instrucciones o capacitaciones de largo plazo. Organiza tareas, capacitaciones formales y otras experiencias con el propósito de fomentar el aprendizaje y desarrollo de otros.
Conocimiento organizacional	Medianamente entrenable	4	Comprende las políticas organizacionales. Describe y usa el poder vigente y las relaciones políticas dentro de la organización (alianzas y rivalidades).



## Tabulación del informe final

