



Universidad de Chile
Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Psicología
Carrera de Psicología

EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS Y SUS APORTES EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

MAYELINE BECERRA GÁLVEZ
FRANCISCA CAMPOS AHUMADA
Memoria para optar al título de Psicólogo
Profesor Patrocinante: Carlos Díaz Cánepa

Santiago, Chile
2012

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	3
 MARCO TEÓRICO	
1. Modelos para determinar las Competencias	5
1.1. Modelo Conductual	5
1.1.1. Tipología de las Competencias	8
1.2. Modelo Funcional	10
1.2.1. Tipología de las Competencias	12
1.2.2. Sistemas basados en Competencias Laborales.....	14
1.3. Modelo Constructivista	17
2. El Enfoque por Competencias en la Gestión de Recursos Humanos.....	20
2.1. Principios de la Gestión por Competencias	22
2.2. Implementación de un Modelo de Gestión por Competencias en una Organización.....	23
3. Elementos de Recursos Humanos influenciados por la Implementación de un Modelo de Gestión por Competencias dentro de una Organización	27
3.1. Sistema de Plan de Carrera.....	27
3.2. Sistema de Capacitación	28
3.3. Sistema de Planes de Sucesión	30
3.4. Reclutamiento y Selección de Personal	30
3.4.1. Fases de un Proceso de Selección	32
3.4.2. Herramientas utilizadas para la Selección por Competencias.....	32
3.5. Sistema Retributivo	33
4. Aportes que brinda la Aplicación del Modelo de Gestión por Competición.....	36
 CONCLUSIONES	 37
 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	 39

INTRODUCCION

A partir de la década de 1970, y como consecuencia de la crisis del petróleo, industrias en todo el mundo comenzaron a experimentar cambios radicales en sus sistemas de producción como resultado de la entrada de economías nacionales en los mercados modernos globalizados, las crecientes exigencias de productividad y competitividad y, por sobre todo, por el desarrollo de tecnología y conocimientos aplicados en todos los niveles productivos. Esta situación obligó a modificar la estructura de los mercados de trabajo, la gestión y la organización de los sistemas productivos (Mertens, 1999).

Es en este escenario donde el concepto de Competencia emerge como una forma de resolver estas demandas, ya que busca ventajas competitivas a partir de los trabajadores (Mertens, 1996).

De igual modo, el modelo de competencias surge como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para una función determinada. A su vez, permite integrar en torno al concepto de competencias todos los subsistemas que conforman la Gestión de los Recursos Humanos (selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.). (Rodríguez, s/f)

Es por este motivo que este concepto, aplicado a la gestión de los Recursos Humanos, ha entregado respuestas efectivas a la problemática de cambios, buscando determinar qué conocimientos, conductas y habilidades se necesitan para desempeñar de forma exitosa cada cargo dentro de la organización. De esta forma, se centra en competencias individuales para educar, capacitar, entrenar, evaluar, recompensar y promover a las personas. (Zapata, 2001)

Si bien es cierto que el concepto de competencias no es nuevo, la gestión por competencias crece día a día en importancia en el mundo empresarial, ofreciendo un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. (Rodríguez, s/f)

El presente trabajo de revisión bibliográfica tiene por objetivo identificar y determinar cuáles son los elementos de la Gestión de Recursos Humanos que se ven más influenciados al ser implantado un Modelo de Gestión por Competencias dentro de una organización.

Para esto debemos:

- Conocer y comprender el concepto de Competencia
- Conocer y comprender cada uno de los Enfoques de Competencia;
- Conocer los fundamentos y las características que constituyen una Gestión por Competencias;
- Identificar y analizar los pasos necesarios para implantar un sistema de gestión por competencias; y
- Conocer los aportes que realiza el Enfoque por Competencias en la Gestión de Recursos Humanos.

La presente revisión bibliográfica recopila material sobre Competencias, los distintos enfoques que abordan este concepto, y del Modelo de Gestión por Competencias, con la finalidad de brindarle un sustento teórico a la investigación e introducir a su estudio.

Luego se dan a conocer los aportes significativos del Enfoque por Competencias en la Gestión de RRHH, en Planes y Desarrollo de Carrera, Capacitación, Sistema de planes de Sucesión, Sistema Retributivo y en el Reclutamiento y Selección de Personal.

MARCO TEORICO

El tema de las Competencias surge a fines de la década de los sesenta, como respuesta a la búsqueda de una técnica para mejorar la coordinación entre los sistemas de educación- formación, y las necesidades concretas del mundo laboral. Esta situación obligó a modificar la estructura de los mercados de trabajo, la gestión, y la organización de los sistemas productivos. (Mertens, 1996)

Su desarrollo, en la formación y el empleo, tuvo lugar durante la primera mitad de los noventa, a partir de las distintas experiencias internacionales que desde este enfoque se fueron materializando. Estados Unidos, Canadá, Australia, Reino Unido y España, entre otros, comenzaron a avanzar en diferentes experiencias que fueron conformando un nuevo escenario en la forma de entender la formación para el trabajo. (CIDEA, 2000)

El Enfoque por Competencias se ha extendido por distintos países, en especial en Latinoamérica. Producto del entorno económico globalizado, México, Colombia, Chile, Argentina y Honduras, entre otros, aparecen como los primeros precursores.

1. Modelos para determinar las Competencias

Existen distintos modelos para determinar las competencias, de los cuales se abordarán los tres más utilizados. Sin embargo, cabe señalar, que no existe un método único para identificar y analizar las competencias, ya que la implementación de ésta dependerá de cada organización.

1.1. Modelo Conductual

Se centra en las personas con desempeño superior, es decir, se orienta hacia aquellos trabajadores que hacen bien su labor y que sus resultados son los esperados por la empresa, para determinar sus características y sus competencias con la finalidad de definirles un puesto. En este tipo de análisis las competencias claves tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización, ya que buscan el elemento central de la competencia. (Mertens, 1996)

Para este modelo el concepto de Competencia es definido como:

“Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”.

(Mertens, 1996, pág. 61)

“Característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con la actuación exitosa de un puesto de trabajo” (Boyatzis, 1982 citado en HayGroup, 1996, pág. 28)

“Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993, pág.122)

Dicho modelo integra además el concepto de desempeño sobresaliente, el que supone la realización de una determinada tarea de forma superior, buscando identificar los atributos de los trabajadores más exitosos a través de la investigación educativa. (CIDEDEC, 2000)

Las Competencias se basan en modelos que identifican conductas asociadas a un desempeño exitoso, que entregan fundamentos objetivos para evaluar individuos en áreas de desempeño, desarrollo y selección. (HayGroup, 1996)

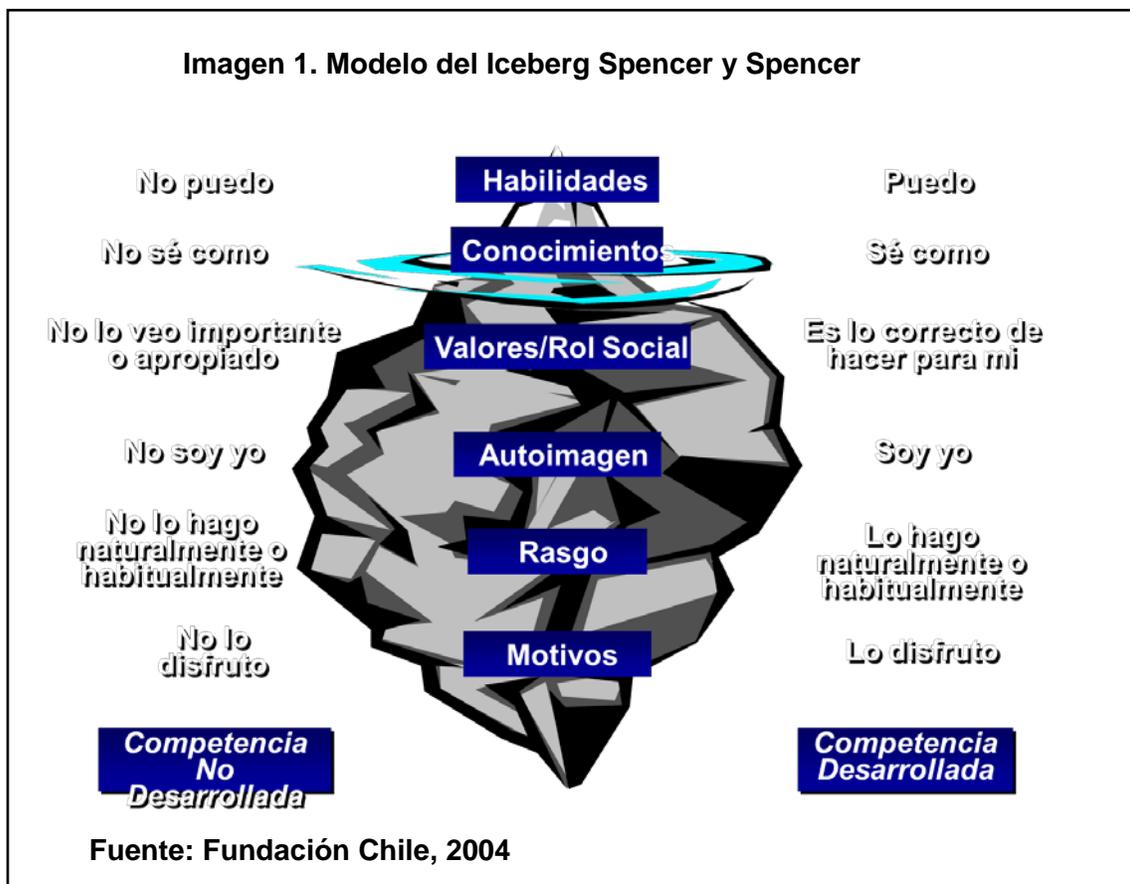
Spencer y Spencer plantean el modelo del iceberg que hace referencia a los factores que influyen en estas conductas y, por lo tanto, en que una persona cuente o no con cierta competencia. Dicho modelo habla de que existen variables visibles y no visibles que inciden en el comportamiento:

Variables visibles

- Habilidades: Lo que una persona sabe hacer bien.
- Conocimientos: Lo que una persona sabe de un área particular.

Variables no visibles

- Valores/Roles sociales: La imagen que una persona proyecta a otros, lo que refleja que cree como importante de hacer o ser.
- Autoimagen: La manera en que una persona se ve a sí misma.
- Rasgo: Un patrón de conducta habitual.
- Motivos: Pensamientos y preferencias naturales y consistentes que dirigen y mueven la conducta de una persona. (Fundación Chile, 2004)



1.1.2. Tipología de Competencias

Existen tipologías o clasificaciones de competencias, entre las cuales se destacan: (HayGroup, 1996)

- **Competencias “Umbral” o “Esenciales”:** Son aquellas competencias requeridas por la organización, para alcanzar un desempeño promedio o mínimamente adecuado de los trabajadores.
- **Competencias Diferenciadoras:** Son competencias que permiten hacer una diferencia entre los trabajadores con desempeño superior, con aquellos que presentan un desempeño promedio.
- **Competencias Genéricas:** Son aquellas que se repiten sistemáticamente de un puesto a otro, y se van aplicando a un conjunto amplio de puestos de trabajo. Además se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, algunas de ellas son: capacidad para trabajar en equipo, habilidades para la negociación, planificación entre otras.
- **Competencias Específicas:** Son aquellas competencias particulares de cada puesto de trabajo, que consideran los conocimientos necesarios para poder manejarse adecuadamente en el cargo. Se asocian con aspectos técnicos relacionados con la ocupación, los cuales no se pueden transferir de manera fácil a otros contextos laborales, ejemplo de ellas son: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.¹ (Opt.cit.)

¹ Asociadas a las **Competencias Funcionales o Técnicas** requeridas para el desempeño de una función productiva conforme a estándares y requerimientos de calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

De igual modo, el modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993) recoge seis grupos de competencias genéricas:

Grupos	Competencias genéricas
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección. • Espíritu de iniciativa. • Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e influencia. • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones.
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación. • Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Confianza en sí mismo. • Flexibilidad. • Hábitos de organización.

Fuente: Spencer y Spencer (1993), citado en Mertens (1996).

Las desventajas o críticas al modelo conductual son, entre otras (Ibidem):

- a) La definición de competencia es tan amplia que puede cubrir casi cualquier cosa, sin ir al corazón de lo que es común en cuanto a motivaciones, personalidades, roles sociales, habilidades y conocimientos.
- b) La distinción entre competencias mínimas y competencias efectivas no es muy clara y, de hecho, es simplemente una cuestión de matiz.
- c) Los modelos son históricos, es decir, relacionados con el éxito en el pasado, y por ende menos apropiados para organizaciones que operan con cambios rápidos.

1.2. Modelo Funcional

El modelo funcional de identificación y descripción de competencias toma como referente teórico los postulados de la escuela funcionalista de sociología, y tiene sus orígenes en los esfuerzos de la Administración británica por adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral. Para este enfoque las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno, pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales, y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente (Mertens, 1996).

Para este modelo el concepto de competencia es definido como:

“Capacidad real que posee el individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto” (Maisselot, 2005, pág. 78)

“Conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación”. (Fernández, 2005, pág.34)

En nuestro país, también existen instituciones que se han dedicado al tema, definiendo las Competencias Laborales como:

“Cualidad personal e intransferible que está referida a la realización de un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable, y en un ambiente de trabajo apropiado” (SENCE, artículo de Martínez y Martínez, 2009, pág.6)

“Conjunto de actitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos por el sector productivo” (Chilecalifica, 2005; pág. 7)

“Capacidad para responder exitosamente a una demanda compleja y llevar a cabo una actividad o tarea exitosamente, en un contexto particular a través de la movilización de recursos (incluyendo tanto aspectos cognitivos como no cognitivos).” (Fundación Chile, 2004, pág. 27)

Desde esta perspectiva los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno. En consecuencia, la función de cada trabajador en la organización debe entenderse no sólo en su relación con el entorno de la empresa, sino que él también constituye subsistemas dentro del sistema empresa, donde cada función es el entorno de otra. (Mertens, 1996)

El modelo funcional es aplicado a la identificación de competencias, para el análisis de las diferentes relaciones existentes entre habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, y los resultados de la aplicación de las mismas en las empresas, identificando tanto aquellas características de los trabajadores relevantes para la obtención de un resultado, o la solución de un problema. (CIDEC, 2000)

Este modelo se basa en la medición de resultados, para identificar el principal objetivo de la organización y el área de ocupación, es decir, parte de un objetivo principal, hasta llegar a identificar la competencia. (Mertens, 1996)

La característica principal de este modelo es que, además de centrarse en los resultados del trabajador (no en los procesos para obtener dichos resultados), identifica y describe de forma concreta las funciones claves y los fundamentos de la actividad productiva, lo cual permite la movilidad de las funciones hacia realidades laborales semejantes.

1.2.1. Tipología de las Competencias

Fundación Chile (2004), institución encargada de liderar el trabajo sobre competencias en nuestro país, ha utilizado un modelo que clasifica las competencias en función de su naturaleza, contexto en que se desarrollan, y usos más frecuentes. Los tipos de competencias identificados son: básicas, de empleabilidad, conductuales y funcionales.

- **Competencias Básicas:** Se desarrollan principalmente en la educación inicial, y comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Son mínimas para desempeñarse en cualquier ámbito de desarrollo, ya sea en el personal como en el laboral.
- **Competencias de empleabilidad:** Capacidades requeridas específicamente para ingresar, mantenerse, desarrollarse y desenvolverse en el mundo del trabajo.
- **Competencias conductuales:** Son aquellas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo, y que generalmente se verbalizan en términos de atributos personales más que en términos de estándares mínimos de desempeño de una actividad o tarea.
- **Competencias funcionales:** Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que conforman una función laboral, según estándares y calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo.

Que a su vez son divididas en:

- **Específicas:** Están circunscritas a determinados puestos de trabajo y/u ocupaciones.
- **Transversales:** Son aquellas relevantes a una gran cantidad de ocupaciones o funciones laborales dentro de un sector productivo, dentro de una familia de ocupaciones, o incluso para todos los sectores productivos o empresas.

El caso más representativo de aplicación del modelo funcional al marco de las competencias, es el sistema nacional de competencias laborales del Reino Unido (*National Vocational Qualifications, NVQ*), desarrollado a partir del documento básico que en 1980 dio origen a la Nueva Iniciativa de Capacitación, que centra sus esfuerzos en la descripción de productos y resultados frente a la descripción de procesos (Mertens, 1996). El NVQ toma como punto de partida los objetivos de las organizaciones y del área de ocupación que se desea analizar, para ir identificando aquellas relaciones funcionales entre problemas y soluciones necesarias para el logro de los objetivos, hasta poder describir cuatro componentes o familias de competencias: los resultados de las tareas, la gestión y organización de las mismas, la gestión de situaciones imprevistas, y el ambiente y las condiciones del trabajo. Para cada competencia se identifican las unidades que la componen y que conforman un "título" de competencia según la NVQ. (Mertens, 1996)

Este modelo otorga las bases para normalizar competencias, elaborando planes de formación. Con este método, el trabajador recibe reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del principal objetivo. (CINTERFOR, 2000)

1.2.2. Sistemas basados en Competencias Laborales

La mayoría de los sistemas de Competencias Laborales cuentan por lo menos con tres elementos importantes, los que revisaremos a continuación:

- a) **Sistema de Normalización de las Competencias:** Son Normas de expresión estandarizada de la descripción de Competencias Laborales, que dan cuenta del desempeño de una tarea específica. Están conformadas por los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que se identifican a través del análisis funcional.

Estas Normas de competencia para que sean adecuadas deben aclarar:

- Lo que un sujeto debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Las condiciones en que el sujeto debe demostrar su competencia.
- Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente. (CIDEDEC; 2000)

Ibarra (1996) citado en Mertens (1996) plantea que las ventajas de la normalización de competencias serían:

- Integrar los esfuerzos y programas de formación que lleva a cabo el gobierno en un solo sistema.
- Atender las necesidades de calificación de individuos y empresas.
- Compartir un lenguaje común entre quienes forman recursos humanos y las empresas.
- Facilitar los módulos a personas con distintos niveles de formación.

- b) **Sistema de Evaluación y Certificación de las Competencias:** El proceso de Evaluación de las Competencias posee la función de conectar el sistema de Normalización con el de Certificación, para compilar las evidencias que demuestren si el trabajador posee o no las características establecidas por la Norma. Para este proceso, la validez y confiabilidad de los métodos que se

utilicen representará la calidad que tengan los sistemas de competencias. (CINTERFOR, 2000)

La evaluación de competencias laborales es un procedimiento mediante el que se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un trabajador, de acuerdo con los estándares de Competencias Laborales para el sector. (Opt. Cit)

La certificación tiene tres momentos básicos. El primero es la acreditación de la competencia, vale decir, se tiene que validar cómo se ha construido la competencia y los elementos que la componen, según la definición adaptada por el país, o bien, cuando no existe un criterio uniforme nacional, por la(s) instancia(s) que es (son) facultada(s) para acreditar. El segundo, es la acreditación de las instituciones capaces de evaluar a las personas que aspiran a una determinada competencia, y que son facultadas para emitir el certificado. El tercer momento, es el acto de la certificación de la persona que cumplió con los requisitos definidos en la competencia. (Mertens, 1996)

Los Trabajadores, para certificar sus competencias laborales, deben someterse a un proceso de evaluación por parte de organismos especializados. Esta evaluación se centra en el resultado del desempeño, siendo siempre individual, no utilizando escala de puntuaciones. Los resultados que se obtienen de éstas son “Competente”, cuando los trabajadores poseen y utilizan las competencias requeridas para desempeñar su trabajo; o “Aún No Competente”. Las personas que hayan recibido este último resultado, pueden participar en una capacitación basada en estándares de competencias antes definidos, para mejorar y nivelar las áreas más deficientes. (Fundación Chile 2004)

El proceso antes descrito es realizado por un organismo externo, el cual reconoce y certifica, basado en una norma reconocida a nivel nacional, que un individuo ha demostrado ser competente para una función laboral determinada, independientemente de la forma en que haya adquirido la competencia. Además el sujeto puede ir acumulando, a lo largo de su vida laboral, varias certificaciones de competencias. (CONOCER, 1997)

Ibarra (1996) citado en Mertens (1996) plantea que las ventajas de la certificación de competencia laboral serían:

- Reconocimiento de las habilidades y conocimientos del individuo.
- Eliminación de barreras de ingreso, tanto para los mercados de trabajo como para los servicios formales de capacitación.
- Identificación de rutas flexibles de un cúmulo de conocimientos.
- Apoyo a la toma de decisiones en el mercado laboral.
- La reducción de los costos de transacción en el mercado de trabajo.
- Facilitar la movilidad horizontal y vertical de trabajo.

c) Formación basada en Competencias: Es un sistema organizativo que presenta ofertas de formación, coordinadas en cuanto a pertinencia, nivel, contenido y calidad, para que éstas, en conjunto, permitan mejorar la empleabilidad de los trabajadores. Además permite establecer las bases curriculares que faciliten el desarrollo de las competencias y la formación necesaria para determinar la oferta de capacitación, y la planificación de sistemas formativos.

Es importante destacar que este sistema permite vincular la formación recibida en las instituciones educativas, con la formación que se da en la empresa, compartiendo el mismo lenguaje entre quienes preparan al capital humano, como escuelas, universidades o empresas especializadas en capacitación, y quienes lo reciben, como las empresas (Mertens, 1999).

La principal crítica recibida por el modelo funcional se basa en que solamente verifica que se ha logrado una competencia pero no cómo se logró, es decir, este enfoque se centra sólo en los resultados de los trabajadores, sin considerar los procesos que debe realizar para lograrlos. Dicha situación dificulta la aplicabilidad de la descripción de las competencias a los procesos formativos profesionales. (CIDECA, 2000)

1.3. Modelo Constructivista

Este modelo parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia, tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno sociolaboral con el que se relacionan. La competencia se construye, no sólo a partir de la función que emerge del mercado, sino que es la única que entrega una importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades. Plantea que las competencias se desarrollan a través de aprendizajes que se dan ante las disfunciones, incluyendo a la población menos competente. Además parte de la premisa que la participación de los individuos se da en la discusión y comprensión de los problemas, ya que ésta resulta crucial para identificar disfunciones en la organización y poder generar la norma estándar. (Mertens, 1996, citado en Novik y Gallart, 1997.)

Para el modelo constructivista las competencias son definidas como:

“Habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional”. (Tobón, 2006. pág. 20)

La identificación y descripción de competencias, bajo el modelo constructivista, debe realizarse al finalizar un proceso de formación orientado a la acción y un análisis de las disfunciones en el lugar de trabajo, involucrando para ello a todos los protagonistas que conforman el tejido social de las organizaciones y de su entorno formativo. Las competencias no deben identificarse antes de la formación para el trabajo, pues ésta, dada su necesaria orientación a la acción, conlleva la modificación de las competencias iniciales e incluso, la generación de competencias nuevas en los trabajadores. Por tanto, para trabajar con una política de gestión por competencias es necesario superar, en primer lugar, los límites del aprendizaje tradicional, ofreciendo a las personas un sistema de formación con prácticas en alternancia, en el que participen de forma activa e interrelacionada tanto las instituciones y agentes educativos, como las organizaciones y agentes del entorno sociolaboral, pues éste influye en la formación y capacitación de las personas, y éstas a su vez influyen sobre el entorno social y laboral.

En los momentos iniciales de la identificación de competencias, debe hacerse un especial hincapié en el análisis de las disfunciones que son causa de costes por ausencia de calidad y de baja eficacia, con la finalidad de evitar la identificación de competencias ignorando posibles problemas de estructura social o productividad en las organizaciones. Para realizar este proceso, en vez de tomar como muestra representativa de los trabajadores solamente a aquellos que son más eficaces en el desempeño de sus puestos (como se defiende en el enfoque conductista), se consideran las opiniones de todos los trabajadores, incluyendo con especial interés a las personas de menor nivel educativo, pues su inserción sólo puede realizarse si sus conocimientos, experiencias y valoraciones son consideradas y respetadas (Mertens, 1996).

La aplicación de este modelo en la formación reglada puede observarse principalmente en Francia, con la creación de bachilleratos profesionales que convierten la formación en el lugar de trabajo en materia obligatoria, e introducen una verificación progresiva del conocimiento adquirido en el mismo. Los esfuerzos posteriores deben dirigirse hacia la identificación de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, debiendo ser realizada conjuntamente y de forma participativa, tanto por los trabajadores como por los empresarios o directivos y los tutores de formación, pues cada participante puede tener una visión e interpretación diferente, y su coordinación permitirá identificar las competencias de un puesto con mayor riqueza conceptual.

Dado el carácter netamente contextual de la identificación de competencias, el modelo constructivista ha sido criticado por su sentido reduccionista que dificulta la relación y validación de competencias en diferentes contextos sociales y organizacionales. (CIDEC, 2000)

En resumen los tres enfoques centran la competencia de acuerdo a:

- Normas de competencia (Funcionalista) que se centra en los requerimientos de la ocupación.
- Mejor desempeño (Conductista) que centra la competencia en las cualidades de la persona.

- Lo que la persona es capaz de hacer (Constructivista) que se centra en las actitudes y la conducta asociadas con el conocimiento, habilidad y destrezas en conjunto.

2. El Enfoque por Competencias en la Gestión de Recursos Humanos

El Enfoque de Gestión por Competencias nace, para los nuevos tiempos, como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que impone el medio actual. Implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de los trabajadores, de acuerdo con las necesidades operativas de la organización. Para esto es necesario garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. (De Sousa, 2001)

Con el propósito de realizar una exitosa gestión por competencias, ésta debe ser sustentada por un modelo que considere los aspectos más importantes e influyentes en el desempeño de las personas.

De este modo, la definición de Gestión por Competencias es:

“Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente” (Fundación Chile, 2004)

La Gestión por Competencias ha demostrado gran eficacia como estrategia de gestión de recursos humanos, habiendo logrado integrarse con los procesos de la estrategia empresarial. (Fernández, 2005)

Para esto es necesario, primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia donde se quiere ir), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa, desarrollar un lenguaje común, elaborando competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias. (Morales, 2008)

El objetivo primordial del enfoque de Gestión por Competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización, para administrar los recursos humanos integralmente de manera más efectiva. (Morales, 2008)

Por medio de la Gestión por Competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos: (Morales, 2008)

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

De igual modo, un modelo de gestión en el que las competencias sean el elemento activo, deberá permitir: (HayGroup, 1996)

- Unificar los diferentes procesos de gestión de las personas, utilizando criterios compartidos y coherentes.
- Vincular la capacidad personal con la del equipo, para agregar valor en los procesos de trabajo.
- Alinear la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentar su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Administrar adecuadamente los activos que suponen las competencias, asegurando el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.

Por ello, un modelo de gestión integrado por personas y basado en competencias, considera que los objetivos y la planificación de los recursos humanos, deben ser construidos a partir del marco de los objetivos y planes estratégicos de la empresa. Por lo tanto, la función de gestión de los recursos humanos se debe alinear con el resto de las funciones de la empresa, siendo las personas y sus conocimientos un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas.

2.1. Principios de la Gestión por Competencias (Fernández, 2005).

- a) Los recursos humanos constituyen un aporte esencial para la definición de la estrategia de la empresa.
- b) Las competencias constituyen el principal el activo de los recursos humanos de una organización.
- c) Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización.
- d) La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño.
- e) La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas.

El modelo de Gestión por Competencias proporciona herramientas objetivas, tales como la medición del esfuerzo formativo o la gestión por perfiles tipo, que permiten generar esta cultura de movilidad al premiar la adquisición de competencias mediante el desempeño de diversas ocupaciones. (Fernández, 2005)

La implementación de un Modelo de Gestión por Competencias aporta ventajas importantes a considerar, entre las cuales encontramos:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y

desarrollo, que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo. (extraído de www.competenciaslaborales.cl)

2.2. Implementación de un Modelo de Gestión por Competencias en una Organización

Antes de efectuar la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias dentro de una Organización, se debe realizar un estudio exhaustivo de la realidad actual de la misma, a fin de poder detectar las verdaderas necesidades y falencias que limitan e impiden el éxito de dicha Organización.

Según Rodríguez (s/f) debemos detenernos a mencionar algunas condiciones necesarias para su éxito:

- En primer lugar, es imprescindible la participación y el compromiso de la alta dirección de la organización en la construcción del modelo. Como en tantos otros aspectos vinculados a la cultura organizacional, emprender este trabajo sin el apoyo real de la alta gerencia no podría garantizar su éxito.
- Complementariamente es necesario que exista un fuerte apoyo institucional en materia de: comunicación, contención y apoyo logístico. Debe existir un marco de referencia razonablemente estable y darse amplia participación a todos los involucrados.
- Determinación del equipo de trabajo. La dimensión y composición del equipo dependerá del alcance del proyecto. Deberá integrarse por un representante de la dirección, promotor del proyecto en la organización, y por personas capacitadas en técnicas de observación y expertos en la interpretación de comportamientos, así como personas capacitadas en los cargos objeto de estudio.
- Realizar un análisis de la situación actual, para lo cual podemos usar una herramienta muy conocida como el FODA, esta permitirá analizar los factores externos e internos que afectan a la empresa. De igual modo, hay situaciones o posibles grietas que quienes están mucho tiempo en una

organización no logran ver, por lo que es recomendable en esto contar con el apoyo de un consultor externo.

- Una vez llevado a cabo los pasos anteriores, se está en condiciones de efectuar un diagnóstico general empezando por las personas y luego por los procesos y equipos.

Posterior a este proceso de estudio y análisis de la situación real de una organización, se cuenta con la capacidad de implantar un modelo de competencias. Es así como Rodríguez (s/f) en su artículo sobre La Gestión de Recursos Humanos por Competencias identifica seis fases de implementación del modelo:

a) Identificación de los factores clave de la organización.

Los factores clave de la organización deben reflejar su estrategia. El proceso de definición de la estrategia organizacional, se refiere a los pasos que una organización realiza para identificar sus metas y factores críticos de éxito, y para desarrollar sus planes estratégicos tendientes a alcanzar dichas metas. Una vez identificados estos aspectos estratégicos, el siguiente paso consistirá en inferir de los mismos las competencias individuales que aseguren a la organización el logro de esos resultados. De esta forma vincularemos las capacidades que requiere la organización, analizadas desde una perspectiva estratégica, con las competencias individuales a desarrollar que permitan alinear los esfuerzos individuales con los organizacionales.

El éxito del modelo depende fuertemente de una adecuada definición de la estrategia, en cuanto a que el mismo brinde a la organización los resultados esperados, y logre realmente alinear los desempeños organizacionales e individuales con los objetivos estratégicos.

b) Definición y elaboración del diccionario de competencias.

El diccionario de competencias se define como el conjunto de competencias necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Esta etapa, entonces, consiste en elaborar el documento que recoja las competencias identificadas, la definición conceptual de las mismas, y su apertura en los distintos niveles de requerimientos (grados).

Este diccionario debe incluir tanto las competencias conductuales como las funcionales. Como ya hemos mencionado, las competencias conductuales son aquellas habilidades que explican desempeños superiores. Son atributos, como la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc. Por su parte las competencias funcionales, corresponden a aquellas habilidades requeridas para desempeñar una función laboral, según los estándares y la calidad establecida por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

El directorio de competencias requiere de la actualización permanente de su contenido, así como de la incorporación de “las competencias del futuro” que permitan implantar la estrategia del mañana.

c) Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo.

En esta instancia, se debe asignar a cada puesto de trabajo las competencias requeridas y el grado en el que estas mismas deben presentarse.

Es importante considerar que las competencias necesarias para un puesto de trabajo, son aquellas que han sido demostradas por los ocupantes de desempeño excelente, como las capacidades diferenciadoras causalmente relacionadas con esa performance superior.

d) Evaluación de las competencias personales.

Una vez efectuado el diseño de los perfiles profesionales (asignar a cada puesto el nivel de requerimiento de cada competencia), corresponde proceder al análisis o evaluación de las competencias personales. Para esto, las organizaciones recurren a un número variado de metodologías, las que presentan ventajas y desventajas en función del tipo de competencia a evaluar, del tiempo y recursos disponibles. Las más

conocidas son: Evaluaciones del Superior Jerárquico, Evaluación 360°, Assessment Center, y Pruebas Teórico-Prácticas.

En este aspecto, es deseable que la competencia se certifique. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación, ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y a las entidades que realizan la capacitación les facilita la elaboración de su currículum. (Lira, 2005)

En el caso específico de Chile, en el año 2010 se creó ChileValora, la Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, encargada de implementar las acciones reguladas en la Ley 20.267. a fin de evaluar y certificar competencias laborales. (Extraído de: <http://cer.gob.cl/capital-humano/inicio/sistema-nacional-de-certificacion-de-competencias-laborales/>)

e) Identificación de la brecha de competencias.

El modelo de competencias permite evaluar a las personas comparándolas con el perfil de competencias del puesto, analizando la brecha entre los puntos fuertes del candidato y sus necesidades de desarrollo, y las capacidades requeridas.

f) Elaboración de planes de acción.

A partir de la identificación de la brecha en el perfil de competencias, se podrán accionar los distintos procesos de gestión de Recursos Humanos (diseñados bajo el enfoque de competencias), a efectos de disminuir la misma y así lograr el mayor acercamiento posible entre el puesto y su ocupante. Al analizar la brecha la empresa sabrá que hacer en el futuro: entrenar, cambiar de puestos o desarrollar a su personal. (Rodríguez, s/f)

A continuación se expondrán los elementos de Recursos Humanos que más se ven influenciados, según la literatura, cuando se implanta un Modelo de Gestión por competencias dentro de una organización.

3. Elementos de Recursos Humanos influenciados por la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias dentro de una Organización

Los modelos de competencias juegan un papel importante en cada uno de los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias. Es por eso que identificando las competencias necesarias para un desempeño exitoso o superior en el trabajo, una organización puede focalizar sus sistemas de selección, capacitación, desarrollo de carrera, evaluación del desempeño, planificación de la sucesión, y remuneración entre otros. (Rodríguez, s/f)

En consecuencia, luego de desarrollar el modelo, el desafío será integrarlo a los sistemas de gestión de recursos humanos. Para lograr una integración exitosa, es importante que la organización tenga claro cuáles serán las eventuales aplicaciones del modelo antes de comenzar su desarrollo. (Rodríguez, s/f)

Comentaremos brevemente su aplicación a los distintos sistemas:

3.1. Sistema Plan de Carrera

El plan de carrera es un enfoque que busca desarrollar futuras aptitudes, basándose en la colocación de las personas en puestos de trabajo minuciosamente estudiados, para brindarles la oportunidad de desarrollar las competencias y postular a puestos más altos. (HayGroup, 1996)

La planificación de carrera por competencias, permitirá analizar las diferencias entre las competencias requeridas para pasar a un cargo objetivo y las competencias existentes actualmente, por lo que los movimientos entre cargos estarán basados en criterios uniformes y aceptados por todos. Lo importante en esto es transparentar la planificación de Recursos Humanos, permitiendo determinar las posibilidades de promoción y las necesidades de personal, así como la creación de planes de capacitación y desarrollo para cada competencia del plan de carrera, preparando a los candidatos para un rol determinado. (Rodríguez, s/f)

La elaboración de un plan de carrera basado en competencias implica (Rodríguez, s/f):

- Diseñar un mapa de carreteras dentro de la organización, que conecte los distintos cargos indicando las precedencias entre las familias de cargos.
- En cada caso, identificar las competencias diferenciadoras respecto a los cargos precedentes.
- Definir las recomendaciones (capacitación o selección), para cada competencia del plan de carrera.

Un adecuado enfoque de plan de carrera, debe realizar un análisis de puestos en términos de tareas y de conductas necesarias para que sus ocupantes alcancen un desempeño superior. (Saracho, 2005)

Por lo tanto, dicho plan conlleva a una relación puesto-persona que, considerando las exigencias del puesto, permite ascender a niveles superiores de responsabilidad, garantizándole con esto a la organización la disponibilidad del personal de valía que necesita para lograr sus objetivos.

3.2. Sistema de capacitación

Los programas de capacitación están orientados a ajustar las necesidades, tanto de las personas como de la empresa, para desarrollar las competencias que se requieren para generar valor en toda la cadena productiva. (Gallegos, s/f)

La metodología, en un sistema de capacitación por competencias, está dirigida a desarrollar el “saber hacer” de las personas, para que pueda lograr el éxito dentro de su puesto. Sin embargo, no persigue el ajuste entre la persona y el puesto de trabajo, ya que lo que hace es identificar las necesidades reales de capacitación que se requieren para superar las debilidades, y lograr así desarrollar sus habilidades y conocimientos. (Zapata, 2001)

Las principales características de un programa de capacitación por competencias son (Adaptación con base en Harris, et._al., 1991, citado en Mertens, 1996):

- a) Las competencias que los alumnos tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y de conocimiento público.
- b) Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y de conocimiento público.
- c) La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia, y a una evaluación individual por cada competencia.
- d) La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
- e) El progreso de los alumnos en el programa es a un ritmo que ellos determinan, y según las competencias demostradas.
- f) La instrucción es individualizada al máximo posible.
- g) Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
- h) El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.
- i) El ritmo de avance de la instrucción es individual y no por tiempo.
- j) La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.
- k) Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluyen una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligatorias y opcionales.
- l) El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado, y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
- m) Debe evitarse la instrucción frecuente en grupos grandes.
- n) La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
- o) Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimientos deben ser parte integral de las tareas y funciones.
- p) Requiere la participación de los trabajadores y el sindicato en la estrategia de capacitación, desde la identificación de las competencias.

3.3. Sistema de planes de Sucesión

Los planes de sucesión permiten a una empresa determinar cuáles son las competencias actuales críticas necesarias para triunfar en puestos claves, así como también las competencias estratégicas indispensables para el éxito futuro. Luego de determinar quiénes son las personas “idóneas”, se pueden elaborar planes de desarrollo específico, basados en las competencias requeridas para mejorar la capacidad de las personas y que puedan cubrir los objetivos de negocio de la organización. (HayGroup, 1996)

La utilización de un plan de sucesión basado en competencias, entrega un gran valor agregado a cada persona, que radica en la evaluación precisa y sistemática de los factores críticos necesarios para el éxito en puestos clave. Además facilita la adecuación persona- puesto con la formación y desarrollo diario de éstas, para que en el futuro guíen la empresa.

Los planes de sucesión efectivos no sólo identifican los individuos que están preparados para ser promovidos, sino que también permiten crear una guía para desarrollar otros candidatos con alto potencial. (Rodríguez, s/f)

La planificación de la sucesión se centra en las necesidades estratégicas que tiene la organización, pues esto le permite asegurar los recursos necesarios al momento de presentar vacantes los cargos más críticos de la estructura. (Saracho, 2005)

3.4. Reclutamiento y Selección de Personal

El reclutamiento y selección de personal es el procedimiento por el cual se atrae, contrata e incorporan personas a un puesto determinado dentro de una empresa. Este es un paso de suma importancia, ya que deben encontrarse candidatos adecuados que reúnan características afines al puesto a ocupar. La gestión eficaz de los recursos humanos dentro de una organización debe comenzar con una adecuada y eficiente selección del personal que la conforma. (Morales, 2008)

Luego de establecido el sistema de gestión por competencias, se hace indispensable la utilización de los perfiles de cargo en el proceso de reclutamiento y selección, permitiendo así captar a los candidatos más idóneos para el cargo.

Los procesos de selección están necesariamente vinculados a los objetivos y estrategia de la organización. Una organización decide iniciar un proceso de selección por varias razones:

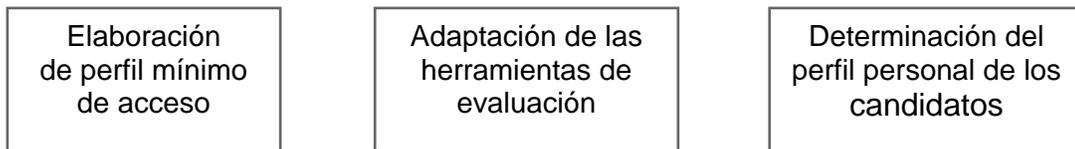
- Para alcanzar los objetivos que se ha propuesto: crecimiento, reorganización de la estructura, ampliación de algún departamento concreto, etc.
- Para cubrir posiciones que se han quedado vacantes debido a la rotación de personal.
- Porque ha surgido un puesto de nueva creación debido a nuevas necesidades de la organización que no estaban previstas.

El objetivo de la selección por competencias es encontrar a los candidatos más adecuados a los requerimientos de los puestos de trabajo que desempeñarán. Pero, además, en el modelo de gestión por competencias, es necesario que las pruebas de selección proporcionen información suficiente para que a partir de ellas se determine el perfil personal de cada candidato. (Fernández, 2005)

El proceso de selección basado en el modelo de gestión por competencias se centra en el análisis de la adecuación entre el perfil personal de competencias propio de cada candidato que desea incorporarse a una empresa, y el perfil de competencias del puesto al que aspira. (Fernández, 2005)

El perfil de competencias del puesto marca los requerimientos, tanto en el ámbito de los conocimientos técnicos, como de las cualidades profesionales a exigir a los candidatos que pretenden incorporarse a una empresa en un puesto. En tanto, el perfil personal de competencias, representa la cualificación profesional en cuanto a conocimientos técnicos y cualidades que poseen los candidatos. Para la determinación del perfil personal de competencias se utilizarán una serie de pruebas y herramientas de evaluación, tanto de conocimientos técnicos como de cualidades profesionales. (Fernández, 2005)

Para la consecución de este objetivo es necesario seguir los siguientes pasos:



Fuente: Fernández, 2005

3.4.1 Fases de un proceso de selección

Para seleccionar a las personas con las máximas garantías posibles debemos atender a todas las fases del proceso (Rodríguez, s/f):

- Análisis y definición del perfil.
- Convocatoria (interna o externa). Redacción de la convocatoria, elección de los medios de difusión.
- Preselección de currículos.
- Evaluación de candidatos: Entrevistas iniciales y aplicación de pruebas, en el caso de que se requiera.
- Solicitud de referencias y redacción de informes de los candidatos finalistas.
- Presentación de candidatos al departamento solicitante.
- Contratación y acogida.
- Comunicación a los candidatos no seleccionados.
- Actualización de la base de datos.

3.4.2. Herramientas utilizadas para la selección por competencias.

- **La entrevista focalizada:** Entrevista estructurada que valora directamente si los candidatos poseen las competencias requeridas para el puesto.
- **Test:** Test de Capacidad Cognitiva: valora los aspectos de las competencias cognitivas, como por ejemplo, Pensamiento Analítico. Test de Personalidad: evalúa un gran número de competencias.
- **Simulaciones, ejercicios prácticos y Assessment Center:** Aporta gran valor añadido al proceso de selección. Se diseñan para simular lo más

parecido posible las exigencias en términos de competencias del puesto en cuestión. Tipos: Role playing, Ejercicios de simulación.

- **Información Bibliográfica:** Estudio, a través del currículum vitae, de situaciones pasadas en las que hubo más posibilidades de desarrollar unas determinadas competencias.
- **Entrevista Telefónica:** Comprobación de criterios que no pueden evaluarse en la entrevista curricular. Es un filtro indispensable en procesos de selección de gran volumen y en Assessment Center.

Por último, es deseable que los sistemas de selección se validen para garantizar que funcionen adecuadamente. Para esto las organizaciones deberían realizar el seguimiento y control del desempeño de las personas seleccionadas por el mismo. (Rodríguez, s/f)

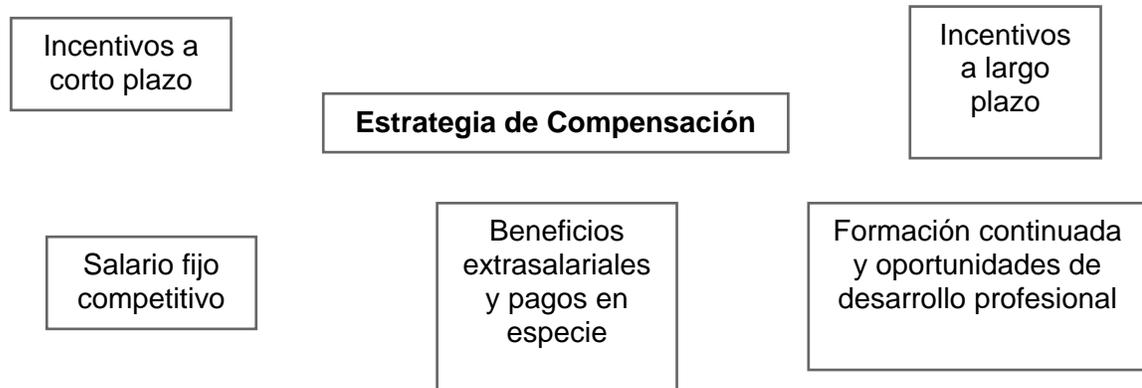
3.5. Sistema Retributivo

La retribución constituye el elemento de la dirección de recursos humanos más complejo de gestionar, pues sobre este tema todo empleado tiene algo que decir, proponer o, simplemente, no estar satisfecho con lo recibido. Por este motivo los empleadores deben ser capaces de aunar la recompensa con la carrera profesional, el equilibrio financiero con el crecimiento, la cobertura de las necesidades de todos con la distinción de los mejores. (Fernández, 2005)

Es importante recordar que la misión del sistema de compensaciones es “atraer, motivar y retener a los mejores empleados dentro de una empresa”. (Fernández, 2005)

Se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias implica que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se consideren para el cálculo, entre otros, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es necesario evaluar el desempeño por competencias. (Rodríguez, s/f)

A continuación se graficarán los elementos más habituales en la estrategia de compensación:



Fuente: Fernández, 2005

El diseño de un modelo retributivo por competencias trae consigo los siguientes imperativos (Fernández, 2005):

- Flexibilizar la estructura salarial de la empresa para acomodarla a las exigencias de una empresa organizativa más dinámica, requerida por los cambios del entorno.
- Compensar económicamente, con criterios de equidad y competitividad, el nivel de competencias y experiencia aportados por el empleado en función de las necesidades actuales y futuras de la organización.
- Prestar soporte a la ejecución de los procesos de negocio incentivos en conocimiento.
- Motivar a los empleados asegurando su alineamiento con los objetivos estratégicos.
- Premiar diferenciadamente a aquellos que alcanzan un mayor rendimiento, es decir, se trata de recompensar a las personas y no basarse únicamente en el desempeño de un determinado puesto de trabajo.
- Retribuir a los empleados por la adquisición de nuevas competencias a lo largo de su trayectoria profesional, y por la movilidad funcional efectiva.

- Racionalizar las estructuras retributivas integradas por numerosos pluses y complementos, situación que perjudica claramente la necesaria sencillez, transparencia y objetividad de los sistemas retributivos.

4. Aportes que brinda la aplicación del Modelo de Gestión por Competencia (Marchant, 2005)

Tabla 1. Aportes del Modelo de Gestión por Competencia

Trabajador	Empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Adquiere y aplica habilidades, actitudes y conocimientos en su contexto laboral. • Conoce el nivel de desarrollo de sus competencias para el cargo que desempeña y puede emprender acciones para mejorarlas. • Aumentar sus posibilidades de desarrollo al interior de la empresa, facilitando su participación en concursos internos. • Mejora su empleabilidad al aumentar las oportunidades de acuerdo con sus competencias. • Entrega valor agregado a cada persona, ya que reconoce el valor individual de cada uno al interior de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta el nivel de competencias de sus trabajadores mejorando su productividad. • Optimiza los recursos de capacitación y desarrollo de sus trabajadores, focalizándolos en la obtención de los niveles necesarios de competencias. • Cumple de mejor forma su responsabilidad social, al apoyar el desarrollo de las competencias de sus trabajadores. • Apoya la conformación de una cultura laboral sustentada en el desarrollo de las personas. • Vincula alineamientos estratégicos, como es la visión y misión de la empresa, con la gestión humana, como es la selección, capacitación y oportunidades de desarrollo.

Fuente: Marchant. L (2005): *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*.

CONCLUSIONES

En la actualidad el concepto de competencias está siendo muy utilizado, ya sea en el ámbito educacional como el laboral. Es por este motivo, que muchas entidades han trabajado con dicho concepto desde uno de los tres Modelos que hemos conocido y estudiado; Conductual, Funcional y Constructivista.

La presente memoria, está enfocada en el tema de las Competencias Laborales y cómo éstas implementadas en una determinada organización han influenciado su Gestión de Recursos Humanos.

A pesar de que existen muchas y muy variadas definiciones de competencia laboral, se concibe como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que desarrollan las personas para desempeñar una actividad laboral de calidad y conforme con las normas que aseguran un desempeño eficiente y de calidad en diferentes lugares de trabajo.

Ser competente en una o más áreas de actividad es una cualidad de quienes trabajan con éxito. Se puede decir que una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente y de alcanzar buenos resultados. Asimismo, está en posibilidad de mostrar conocimientos y habilidades que le permiten desempeñar eficazmente su trabajo.

Implementar el Enfoque de Competencias en una determinada organización requiere un compromiso a todo nivel por parte de ésta, para así influenciar su Gestión de Recursos Humanos exitosamente. De esta manera, la organización contará con lineamientos claros que le permitirán mejorar su productividad, centrando el foco de atención en la organización, y no en las personas propiamente tales.

No existe una única forma de gestionar los Recursos Humanos de acuerdo al Enfoque de Competencias, es por esto que analizando los Modelos de Competencias tratados, se propone utilizar como base una fusión del Modelo Conductual y Funcional, que pueden trabajar complementándose. Así se controla de manera más amplia, que si se tomara un Modelo u otro, la gama de variables que influyen en que un trabajador sea

o no competente o apto para un cargo; trabajando con los atributos o rasgos personales de éste, en conjunto con las habilidades que requiere para desempeñar su función, logrando contar con colaboradores con una formación más completa, lo que debería redundar en una mayor consistencia en su desempeño.

Sin lugar a dudas los principales aportes que nos entrega la Gestión de Recursos Humanos por Competencias lo constituye la integración de los sistemas de Recursos Humanos en torno a las competencias y como esto facilita la alineación del comportamiento a la estrategia propia de cada organización.

Es por esta razón, que la definición de objetivos organizacionales constituye un factor primordial para la identificación de las competencias y por lo tanto para el desarrollo del Modelo de Gestión.

Al integrar este modelo a los distintos sistemas de Gestión de Recursos Humanos, se busca integrar esas competencias a la gestión propia de la empresa, con la finalidad que el aporte sea positivo y contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

De este modo, las personas serán seleccionadas, capacitadas, desarrolladas y evaluadas en función de dichas competencias que estarán asociadas a un desempeño exitoso en el trabajo y permitirán a la organización alcanzar sus objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chile. Chilecalifica. (2005). *Competencias Laborales en el Marco del Sistema de Formación Permanente*. Santiago.
- CINTERFOR. *Competencia Laboral: Conceptos básicos de competencias laborales*. (2000). Extraído de [http:// www.cinterfor.org.uy/](http://www.cinterfor.org.uy/). Archivo public/spanish/region/ampro/cinterfor/tem...//index.htm
- CONOCER, (1997). *Sistema Normalizado y de Certificación de Competencias Laboral*. México.
- De Sousa, M. (2001) *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.
- España. Ministerio de Justicia Trabajo y Seguridad Social (CIDEC). *Competencias Profesionales Enfoques y Modelos a Debate* (2000). Manuscrito no publicado.
- Fernández (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Primera edición, Madrid.
- Fundación Chile. (2004). *Competencias Laborales para Chile 1999-2004*. (1ª Ed.). Chile: Recrea Ltda.
- Gallego, M. (s/f). *Gestión humana basada en competencias (II): Procesos de gestión humana basados en competencias*. (s/f) Extraído de <http://www.arearh.com/rrhh/procesosgestionhumana.htm>.
- HayGroup (1996). *Las Competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos*. (2ª Ed.) España: Ediciones Deusto S.A.
- Lira, C. (2005). *Gestión por Competencias fundamentos y bases para su implantación*. Universidad de los Lagos, Dpto. Gobierno y Empresa, Campvs Republica, Santiago de Chile.
- Maisselet, H. (2005). *Competencias Laborales y Proceso de certificación Ocupacional*. [versión electrónica]. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional N° 149. May – Ago. 2000. Pág. 73-94. Montevideo: CINTERFOR.

- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. (1ª Ed.). Viña del Mar, Chile: Editorial Patagonia Impresores Ltda.
- Martínez, E. y Martínez, F. (2009). *Capacitación por Competencias. Principios y Métodos*. Santiago de Chile. Derechos Reservados. Extraído de http://www.sence.cl/sence/wp-content/uploads/2011/04/DocumentoEstudio_CapacitacionporCompetencias.pdf
- Mertens, L., (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos*. Montevideo: CINTERFORD.
- Mertens, et, al. (1999). *El enfoque de competencia laboral de la empresa*. México. Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. (CONOCER).
- Morales, O. (2008). *Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias*. República Dominicana. Extraído de <http://www.gestiopolis.com>.
- Novik, M. y Gallart, M.A. (1997). *Competitividad, redes productivas y Competencias Laborales*. Uruguay, Montevideo: Editorial RET.
- Rodríguez, L. (s/f). “*La Gestión de Recursos Humanos por Competencias*”. Cátedra de Administración de Personal. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Universidad de la República. Uruguay. Extraído de: http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf.
- Saracho, .J. (2005). *Un modelo general de Gestión por Competencias: Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. Argentina: RIL.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work, New York, John Wiley and Sons*.
- Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Zapata, R. (2001). *Identificación y medición de Competencias en la Organización*, Seminario presentado en CORPOTRAINING, Santiago, Chile.