



PRESENTACIÓN Y PROPOSICIÓN

METODOLOGICA DEL MODELO

GESTION POR COMPETENCIAS:

UN NUEVO PARADIGMA

PROFESOR GUIA : LUIS ROMERO ECHEVERRIA
PROFESOR INFORMANTE: PABLO BUTICOFER ROBLES

IGP.

ALUMNA: PAMELA MARDONES CASTILLO ✓

INDICE

	Pág.
Presentación.....	01
Justificación de la Tesis.....	03
Enunciado del Problema.....	03
Formulación del Problema.....	04
Objetivos de la tesis.....	04
Objetivo general.....	04
Objetivos específicos.....	04
Lustificación y delimitación de la tesis.....	05
Justificación de la tesis.....	05
Delimitación de la tesis.....	06
Marco de referencia	07
Marco conceptual.....	08

CAPITULO 1

APROXIMACIÓN TEORICA A LA GESTION POR COMPETENCIA

1.1 Desarrollo del concepto de: Gestión por competencia.....	09
1.2 Definición de Gestión por Ccompetencia.....	13
1.3 Importancia del modelo de gestión por Competencia.....	13
1.4 Enfoques o corrientes diferenciadas de la gestión por competencia.....	14
1.5 Clasificación de las competencias.....	18
1.6 Aplicación de los modelos de gestión por competencia	24
1.7 Premisas básicas para establecer el modelo de Gestión por competencias.....	28
1.8 Etapas que se deben desarrollar para implantar el modelo de gestión por competencias.....	29

1.9 Ventajas que proporciona la implantación del modelo de gestión por competencias.....	31
1.10 Técnicas utilizadas para la identificación de competencias	32
1.11 Técnicas utilizadas para la determinación de "competencias requeridas"	35
1.12 Desarrollo de competencias	38
1.13 Ventajas que aporta la aplicación de una metodología basada en el desarrollo de competencias	50
1.14 Realización de un diagnóstico y/o evaluación de competencias.....	50

CAPITULO 2

Metodología de aplicación del modelo gestión por
Competencia.....66

2.1 Aplicación práctica del modelo de gestión por competencias
en las áreas de reclutamiento, selección y capacitación...69

2.2 Sistema de obtención: reclutamiento y selección de per-
sonal.....70

2.3 Sistema de capacitación y desarrollo: Entrenamiento
del personal.....81

Conclusiones.....96

Anexo A "GLOSARIO

Anexo B "COMPETENCIAS UNIVERSALES"

Bibliografía

AGRADECIMIENTOS

No quiero terminar sin agradecer a las personas que de uno u otro modo han estado junto a mí, incentivándome para dar un buen término a este trabajo. En primer lugar, deseo agradecer sinceramente la ayuda del Profesor Guía Dn. Luis Romero, quién ha dirigido esta Tesis. Le agradezco en particular el haberme dejado la libertad necesaria para poder trabajar un tanto a mi manera. También por lo grato de su trato personal. Para terminar quiero agradecer la ayuda a aquellos que de un modo más indirecto han colaborado en este trabajo: mis compañeros de trabajo, quiénes día a día alentaban la finalización de este ciclo en mi vida, haciendo que el trabajo de todos los días fuese más agradable. Gracias a todos. Especial agradecimiento a mis padres, por apoyarme incondicionalmente siempre en mis proyectos. También a Jorge, principal motor que día a día incentivo en mí, la perseverancia con la finalidad de culminar la etapa vivida, con gran esfuerzo. A mis hijos por entender que mamá debe estudiar para lograr cada día mejores condiciones de vida. Un beso y gran abrazo. Gracias, muchas gracias.

PRESENTACION

Toda organización pública, es parte de un sistema que interactúa con el medio ambiente constantemente en cambio; y al mismo tiempo debe articular su gestión de acuerdo a las políticas generales de la nación.

Actualmente el Estado se ha empeñado en impulsar una serie de medidas orientadas a modernizar los servicios públicos en el área de gestión pública, tales como: Controlar la calidad de los Servicios Públicos; Simplificación de procedimientos administrativos; Profesionalización del sector público; Fortalecimiento y profesionalización de la alta dirección pública.

Las organizaciones públicas deben incorporar técnicas de gestión más avanzadas para alcanzar con más eficacia y eficiencia las metas institucionales y aquellas trazadas por el Estado.

El proceso de modernización del Estado está acompañado por conceptos tales como: el de flexibilidad en las instituciones y del Estado con sus funcionarios; y el de innovación permanente en el proceso de toma de decisiones y en la forma de producción de servicios públicos.

Una reforma administrativa ya no da respuesta a la necesidad de dinamizar las instituciones, la clave está en contar con funcionarios que sean capaces de establecer y garantizar una dinámica constante que garantice elevar la acción del Estado.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, se podría indicar que la clave está en cambiar el rol y el perfil de los directivos públicos privilegiando sus capacidades.

Es por ello, que el objetivo principal de este trabajo es presentarles el nuevo paradigma de la Gestión por Competencias; asimismo proponer una metodología para establecer los perfiles de competencia necesarios para alcanzar los niveles de eficacia y eficiencia requeridos.

Este trabajo implicó: Recolección de información a través de bibliografía y documentos existentes en Internet.

JUSTIFICACIÓN DE LA TESIS

Enunciado del Problema:

Como resultado de la globalización de la economía y la continúa introducción de nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración, el Estado se ha visto en la necesidad de incorporar técnicas de gestión más avanzadas para dar más eficacia y eficiencia al funcionamiento de las instituciones públicas.

De acuerdo a lo indicado, en el enunciado anterior, surge el gran desafío por parte de las instituciones públicas, principalmente en el área de recursos humanos: "Desarrollar un cambio en el rol y perfil de los directivos públicos", con el propósito de garantizar el logro de los objetivos y metas de cada organización.

Generalmente el área de recursos humanos, utiliza criterios como la casuística y la coyuntura, en la toma de decisiones; por tanto no existe una visión de mediano y largo plazo para el desarrollo del recurso humano.

Bajo esta perspectiva el presente trabajo intentará dar a conocer el Modelo de Gestión por Competencias. En una segunda etapa propondrá una metodología de utilización del modelo.

- Formulación del problema:

De acuerdo a lo expuesto precedentemente surge la siguiente interrogante: ¿En qué consiste un modelo de competencias y que metodologías existen para una instalación organizacional?

OBJETIVOS DE LA TESIS

Objetivo general:

- * Entregar una herramienta de trabajo que permita un eficaz desarrollo de la gestión del recurso humano.

- Objetivos Específicos:

- Presentar el marco teórico del Modelo de Gestión por Competencias.
- Proponer una metodología para la aplicación del Modelo de Gestión por Competencias.
- Definir las ventajas que aporta el nuevo Modelo de Gestión por Competencias.

JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACION DE LA TESIS

* Justificación de la Tesis

El propósito fundamental de este trabajo es generar en la Unidad de Recursos Humanos, una visión estratégica de la gestión humana; como asimismo acercar a ésta al tema de la Gestión por Competencia, debido al retraso que las organizaciones públicas tienen respecto a este nuevo modelo de gestión. Por lo tanto, es imprescindible entregar orientaciones básicas que permitan en un futuro integrar elementos que aporten al mejoramiento de la gestión organizacional.

El modelo de gestión por competencias, busca optimizar las decisiones en las distintas áreas de la organización, especialmente en lo que dice relación al personal, vale decir centrar la atención en los trabajadores: dónde se requiere de sus conocimientos, aptitudes y actitudes para el mejor desempeño del puesto (excelencia).

Lo importante es acortar la brecha existente entre el actual modo de operar y el nuevo modelo de gestión por competencias, aportando de esta manera una herramienta base para el desarrollo del Capital Humano.

* Delimitación de la Tesis

La presente investigación se circunscribirá exclusivamente a presentar el Modelo de Gestión por Competencias y como éste representa una esperanza para el desarrollo de los recursos humanos en el sector público; ya que supone un cambio de orientación con respecto a la labor de los directivos y a las competencias que los hacen eficientes y eficaces, en el cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales.

MARCO DE REFERENCIA

El recurso humano es el elemento diferenciador y determinante en el logro de la misión organizacional. La modernidad y el cambio de orientación de la gestión en las instituciones públicas, hace necesario replantear la forma en que se realizarán las prestaciones a los distintos usuarios, a objeto que éstas sean de calidad, adecuadas y oportunas.

Por lo anterior, en el Capítulo **I**, se desarrollará un modelo de administración que se conoce con el nombre de "Gestión por Competencias". Este modelo permite evaluar las competencias personales específicas de cada puesto de trabajo, para luego proponer nuevas competencias que permitirán a las organizaciones armonizar sus intereses (visión, misión y valores corporativos) con los intereses y las actividades de su personal.

MARCO CONCEPTUAL:

Competente: Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.

Elemento de competencia: Es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y es, entonces, una función realizada por un individuo.

Unidad de competencia: Conjunto de elementos de competencia que reviste un significado claro en el proceso de trabajo y por tanto tienen valor en el ejercicio del trabajo. La unidad no solo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluyen cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

CAPITULO 1

APROXIMACIÓN TEORICA A LA GESTION POR COMPETENCIA

1.1 Desarrollo del concepto de: Gestión por Competencias

Antes de referirme al sentido actual del concepto, citaré algunas definiciones del término Competencias:

- a. Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy Leboyer, 1997).

Según este autor, las competencias son además observables en la ejecución del trabajo, e igualmente en situaciones de test, poniendo en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

- b. Las competencias son características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. (Boyatzis, 1982).

En esta definición encontramos asociado el concepto con una mezcla de varias cosas (motivación, rasgos personales, habilidades, conocimientos, etc.) pero solamente vemos la evidencia de esas cosas en la forma en que la persona se comporta. Dicho de otro modo, tenemos que ver la persona actuando, desempeñándose, haciendo, relacionándose y así visualizar su competencia.

- c. Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (según la OIT este es el concepto generalmente más aceptado).
- d. Capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en si mismas para un desempeño efectivo. (CONOCER de México)
- e. Conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo (Dalziel, Cubeiro & Fernández, 1996)
- f. Spencer y Spencer, en el libro *Competence at work, models for superior performance* (1993), define las competencias como "una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o desempeño superior en un trabajo o situación". Incluyen destrezas, conocimientos, concepto de sí mismo, rasgos de personalidad, actitudes y valores.

- g. Por otra parte, Le Boterf señala que la competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar (Le Boterf, 1996).

El *saber actuar* es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el más utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico; y además permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal.

El *querer actuar* es otro componente fundamental de la competencia. No sólo hace referencia al factor de motivación de logro intrínseco en la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

El tercer componente de la competencia, quizás el más olvidado en la mirada tradicional, es el *poder actuar*. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que

realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

Resumiendo, todos los autores citados coinciden en que: competencia es el conjunto de habilidades, destrezas, aptitudes, valores y comportamientos que se necesitan para realizar eficientemente una determinada actividad. Una competencia, entonces radica en adquirir más y mejores conocimientos, destrezas y experiencias, es decir, fijarse metas cada vez más ambiciosas y cumplirlas, bajo un enfoque de mejoramiento y aprendizaje continuo.

Cabe señalar que la gestión por competencia es más simple de lo que se podría pensar, se debe empezar por desprender de la planeación estratégica los objetivos, indicadores, estándares y metas de las distintas áreas involucradas en la organización, con el objeto de derivar las estrategias y proyectos que se deseen llevar a cabo. De esta forma la alta dirección contará con un método claro y sencillo que le permitirá identificar las competencias a través de una estructura conformada por: los conocimientos aplicados, las habilidades desarrolladas y actitudes demostradas, facilitando la formación de los criterios que permitan seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los trabajadores.

1.2 Definición de: **Gestión por Competencia**

La Gestión por Competencia se puede definir como un Modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias personales específicas de cada puesto de trabajo y favorecer con ello el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados y de la organización.

1.3 Importancia del Modelo de Gestión por Competencias

La importancia de éste, es que delimita las competencias con el objeto de desarrollar un referente común para los integrantes de la organización, entregando orientación respecto de cómo llevar adelante proceso de aprendizaje tanto individual como institucional.

Un factor que condiciona el aprendizaje es el ejercicio sistemático de una reflexión en y ante el trabajo, adoptando una postura crítica frente a las labores que se realizan, cuestionando la forma en que se hacen. Reflexión que adquiere cada vez mayor relevancia debido a los profundos y frecuentes cambios técnicos y organizativos que experimentan hoy por hoy las organizaciones. Esto implica que el trabajador, en el momento de la realización de su función, no sólo aplica y practica conocimientos adquiridos en la reflexión y capacitación, sino también descubre y aprende trabajando, desarrollándose así su competencia.

Según Mertens: "El establecimiento de competencias no sólo sirve de referencia de este proceso complejo que es el aprendizaje efectivo, sino también para dirigir otras facetas de

la gestión de recursos humanos en la empresa: el reclutamiento, la selección y la promoción del personal; la evaluación de desempeño y la compensación; la formación y capacitación, el ascenso y la preparación para el mercado del trabajo. Es decir, también una propuesta de innovación integral de la gestión de los recursos, articulando los diferentes momentos y subsistemas que inciden en el desempeño efectivo del individuo y de la empresa”.

1.4 Enfoques o corrientes diferenciadas de la Gestión por Competencia

Los enfoques más difundidos son el Enfoque Anglosajón y el Enfoque Francés, y que paso a detallar a continuación:

a. Enfoque Anglosajón:

Este enfoque se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización.

Los seguidores de este enfoque, comparten los puntos de vista de McClelland, que dicen relación a que los test de inteligencia y los expedientes académicos por si solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona. Por lo tanto, se hace necesario establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico.

Para establecer estas relaciones se requiere definir una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores (variables predictoras o agentes causales).

Este enfoque señala que, estas relaciones son más difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valores o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que de él se esperan.

Más bien se orientan hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier país necesita competencias muy parecidas si se tiene en cuenta que aumentar el rendimiento es una de las "vías universales" para lograr la supervivencia de las organizaciones, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas.

Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los 80, y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los Recursos Humanos.

Para este enfoque, las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos aglutinan la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas "requeridas" por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin la necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento, por lo que en consecuencia se le

confiere la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores estratégicos.

Algunos de los autores más representativos de este enfoque son: R E Boyatzis, G Hammel y C K Prahalad.

b. Enfoque Francés:

Este enfoque se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anterior su finalidad es actuar como un elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de "empleabilidad".

Este modelo considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad), por lo tanto es ésta quién tiene la capacidad de capacitar a las personas, en función de que éstas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias, las que lamentablemente no son reconocidas por un certificado de estudios.

Como puede apreciarse, este enfoque hace énfasis en la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto de auto-imagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo éste el que nos proporciona la imagen que tenemos de si mismos y de

por qué nos comportamos de la manera en que lo hacemos.

Este enfoque se centra en los procesos de aprendizaje de las personas y considera que los test de aptitudes así como los de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

Uno de los autores más citados como representante de esta corriente es Claude Levy Leboyer.

Como hemos podido apreciar cada corriente pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el de las competencias, como una alternativa que permita lograr una mejora en el rendimiento de las personas. Ambas contienen elementos que las diferencian y otros en los que coinciden.

Un enfoque se centra en los contenidos del puesto de trabajo y el otro en las personas que lo ocupan; uno está más orientado a las competencias de tipo genéricas y otro a las competencias específicas, no obstante ambos enfoques reconocen la co-existencia de ambas competencias; en cuanto al valor predictivo de los test en el éxito profesional, un enfoque considera que la utilización de los test de inteligencia por si solos carecen de valor, mientras que el otro enfoque le confiere a éste un gran valor predictivo. A pesar de las diferencias respecto a este punto, puede apreciarse que en esencia el valor del test no se niega.

Es importante señalar, que cuando una organización se decide a adoptar uno u otro enfoque, e incluso, aún

cuando se decida constituir uno propio, los especialistas en Recursos Humanos no deben obviar las implicaciones que esto trae consigo. Tradicionalmente estos especialistas se han caracterizado por realizar una gestión burocrática de las personas: nóminas, descripción de puestos y formación genérica, pero ahora deberán ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar el recurso humano, de manera que las organizaciones puedan contar con personas más capacitadas y comprometidas en el futuro. Por lo tanto, ante este nuevo escenario deberán ser más proactivos, interviniendo como protagonistas en los problemas sociales de la empresa, con el fin de obtener un conocimiento más exacto sobre las condiciones laborales y personales que conforman los distintos puestos de trabajo, determinando a su vez un conjunto de "competencias requeridas" para la organización.

1.5 Clasificación de las competencias

En este trabajo se mencionarán algunas clasificaciones, que según la suscrita, aportan mayor claridad respecto de la materia tratada:

- a. Para comenzar señalaré la clasificación que hizo Leonard Mertens, como sigue:
 - a.1 Competencias Genéricas: Se relacionan con los comportamientos y las actitudes laborales propios de la persona en diferentes ámbitos de producción como, por

ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.

- a.2 Competencias básicas: Son aquellas que se relacionan con la formación y permiten además el ingreso al trabajo, por ejem.: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.
- a.3 Competencias específicas: Son aquellas que se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación, y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.
- b. La Comisión de Secretaría para Lograr Nuevas Habilidades de Estados Unidos (Secretary's Commission on Achieving New Skills)-SCANS, identificó cinco categorías de competencias-*transversales*, como consecuencia de la instauración de estrategias competitivas basadas en la competitividad por parte de los países industrializados; a saber:
 - b.1 Gestión de recursos: tiempo, dinero, materiales y distribución, personal.
 - b.2 Relaciones interpersonales: trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.

- b.3 Gestión de información: buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadoras.
- b.4 Comprensión sistémica: comprender inter-relaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeños, mejorar o diseñar sistemas.
- b.5 Dominio tecnológico: seleccionar tecnologías, aplicarlas en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.
- c. Los autores Cardona y Chinchilla (1999) han definido dos tipos de competencias:
 - c.1 Competencias técnicas o de puesto se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.
 - c.2 Competencias directivas o genéricas, son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Aunque a éstas se les considere como genéricas, según los autores, y a pesar que una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden de igual forma estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva. Estas a su vez se clasifican en competencias estratégicas e intratécnicas y hacen referencia a lo siguiente:

- § La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa.
- § Una estrategia que obtenga valores económicos, empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida, ya que entre otros casos, debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir un valor económico futuro.
- § Por lo tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra a la que se le denomina intratética.

c.2.1 Las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.

c.2.2 Las competencias directivas intratéticas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el "coaching" y el trabajo en equipos.

Cardona y Chinchilla, incluyen en esta clasificación de competencias los siguientes hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno:

- § Pro-actividad: iniciativa, autonomía personal.
- § Autogobierno: gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina concentración y autocontrol.
- § Desarrollo personal: auto-crítica, auto-conocimiento, cambio personal.

d. De acuerdo a su capacidad preductiva del desempeño superior, tenemos:

d.1 Competencias diferenciadoras: son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, vale decir es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior. El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo.

d.2 Competencias de umbral: son las que permiten un desempeño normal o adecuado, la identificación de estas competencias han sido las que han caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal, es decir, se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quién lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente.

- e. De acuerdo a su grado de aplicabilidad y especificidad organizacional, se establecen 4 niveles de competencias:
 - e.1 Competencias corporativas de la organización, comunes a todos los cargos y líneas de negocios.
 - e.2 Competencias comunes de un área, gerencia o línea de negocios.
 - e.3 Competencias de familias de cargos con responsabilidades similares.
 - e.4 Competencias específicas del cargo.

- f. De acuerdo a su facilidad o dificultad de desarrollo, aspecto fundamental a la hora de tomar decisiones de inversión en recursos humanos, pues se evalúa el costo-beneficio de emprender una acción de desarrollo versus otras alternativas, tenemos:
 - f.1 Competencias fácilmente entrenables, por ejemplo, pensamiento analítico.
 - f.2 Competencias medianamente entrenables, por ejemplo, iniciativa.
 - f.3 Competencias difícilmente entrenables, por ejemplo, autoconfianza o flexibilidad.

- g. Otra forma de clasificar las competencias dice relación a tres aspectos básicos en el desempeño:

- g.1 Competencias relacionadas Con **EL SABER:** son aquellas relacionadas con la plataforma cognitiva, es decir, el conjunto de información que se adquiere vía educación formal, capacitación y/o análisis de la información. Ejemplos: nivel educacional requerido (enseñanza básica, media, superior, etc.), título profesional o técnico, grados académicos (si fuera pertinente), cursos de especialización, etc..
- g.2 Competencias relacionadas con el **SABER HACER:** tiene relación con las habilidades y destrezas innatas necesarias para realizar cierta función, en otras palabras podríamos indicar que son, comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica, en definitiva, poner conocimientos en "acción". Ejemplo: habilidades en la ejecución de un proceso para solucionar problemas variados, habilidades para manejar cosas u objetos, habilidades para intervenir los componentes de una organización, habilidades para manejar recursos en general, etc.
- g.3 Competencias relacionadas con el **SABER SER,** , son aquellas referidas básicamente a la motivación, rol social y la capacidad para interactuar con otros. Por ejemplo: orientación para trabajar en equipo, comunicación asertiva, mantener buena relaciones interpersonales.

1.6 Aplicación de los modelos de Gestión por Competencia

Los modelos de competencia laboral se aplican de acuerdo al enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización.

Para alcanzar con éxito la estrategia de gestión del área Recursos Humanos y de la organización, debe existir una coordinación constante entre ambas, con la finalidad de contribuir a la creación de valor agregado en cada miembro de la organización. Para que esta contribución se mantenga se debe evaluar el nivel de desarrollo o dominio de los colaboradores en sus competencias conductuales, como también conocer si verdaderamente existe por parte de la organización la intención de invertir en ella, con el objeto de desarrollarlas.

Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: *funcionalista, conductista y constructivista (Mertens)*.

a. Modelo funcional

Este modelo se refiere a los desempeños y/o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un previo análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

b. Modelo Conductista

El modelo conductista está centrado en identificar las capacidades de fondo de la persona, lo que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente

es aplicado en los niveles directivos de la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Por ejemplo: capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades a demostrar en liderazgo pueden ser: a) plantear objetivos claros; b) estimular y dar dirección a equipos de trabajo; c) tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otras.

c. Modelo constructivista

En el modelo constructivista no se definen *a priori* las competencias del personal, sino que se las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización, por tanto se aboca esencialmente al desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

Es de vital importancia en esta etapa establecer las competencias que se deben poseer en un contexto laboral definido. Para realizar este trabajo se pueden utilizar diferentes metodologías como por ejemplo el DACUM o

cualesquier otra que permita hacer explícitos los logros laborales que se esperan. Lo importante es que estos métodos sean realmente una herramienta que oriente en forma eficaz a identificar las competencias que pueden ser alcanzadas por personas capaces (o sea competentes).

Cuando las personas muestran sistemáticamente determinadas conductas les atribuimos poseer ciertos rasgos, técnicas y habilidades. Cada modelo de competencias describe el conjunto de las conductas requeridas para una clase o categoría de trabajo dado en términos de esos rasgos, técnicas o habilidades. Un modelo de competencias implica también prever quién puede desempeñar correctamente el trabajo o la función correspondiente. El objetivo es describir las tareas en términos de sus elementos esenciales, con el fin de averiguar qué se necesita para hacer bien cada trabajo, lo que conduce luego a la construcción de los perfiles de competencias.

Los perfiles se componen de conocimientos, habilidades y comportamientos. Es decir lo que la persona sabe, quiere y puede hacer. Los conocimientos (como las habilidades) son un requisito mínimo, una barrera de entrada, que una vez superada no marca la diferencia. Los mejores no son aquellos que poseen más estudios o incluso experiencia curricular, sino aquellos que son capaces de expresar a través de comportamientos específicos sus habilidades, es decir, saben hacer y lo hacen.

Estos perfiles son utilizados en forma pragmática en las organizaciones, como por ejemplo en reformular los procesos de evaluación del desempeño. A través del modelo de gestión

por competencias, los perfiles de competencias son diferentes para distintos puestos y se evalúan según comportamientos observables. Otra aplicación de los perfiles se realiza en los procesos de selección de personal, promociones, planes de carreras, retroalimentaciones a gerentes, etc.

Actualmente las organizaciones, atendiendo a su entorno y a su estrategia empresarial, tienden a determinar los perfiles de competencias que realmente producen un rendimiento superior, empleando para esto unas u otras técnicas, a las cuales nos estaremos refiriendo en el capítulo siguiente.

1.7 Premisas básicas para establecer el Modelo de Gestión por Competencias

Para establecer un modelo de **gestión por competencias**, se hace necesario adoptar las siguientes premisas básicas:

- a. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
- b. Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- c. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

Estas premisas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean además internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos los miembros de la organización.

Cabe señalar que la Gestión por Competencias no es sólo responsabilidad del área de Recursos Humanos, sino que también compromete tanto a la alta dirección como al personal de línea.

1.8 Etapas que se deben desarrollar para implantar el modelo de Gestión por Competencias

Las etapas que se deben implantar para poner en marcha el modelo de **gestión por competencias** son las siguientes:

a. Sensibilización

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de personas clave, vale decir aquellas que dirigen los puestos de trabajo.

Las metodologías utilizadas para llevar a cabo la etapa de sensibilización son:

- Para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias, se deben realizar reuniones de presentación y de discusión del modelo.
- Focus de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

b. Análisis de los puestos de trabajo

- Una vez lograda la adhesión y compromiso por parte de la alta gerencia y de las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:
- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

c. Definición del perfil de Competencias requeridas

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

d. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo.

La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por sobre el perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

1.9 Ventajas que proporciona la implantación del Modelo de Gestión por Competencias

La implementación del modelo conlleva las siguientes ventajas:

- 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 garantizan los 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.
- El enfoque por competencias responde mejor a los requisitos del puesto.
- Hace más transparente el mercado de trabajo (al utilizar la certificación de competencias).
- En las empresas, la gestión de personal puede ser más eficiente (se compensa más equitativamente).
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo, traduciéndose en un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

- Al instalar 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.

1.10 Técnicas utilizadas para la identificación de competencias

Para realizar este proceso, es importante que la identificación de competencias sea específica para la organización en particular, vale decir es necesario identificar un conjunto de comportamientos reales y observados que correspondan a comportamientos "deseados", probablemente exitosos y de utilidad para la organización. Esto obliga a identificar personas que ya han demostrado por medio de sus acciones que poseen las "competencias" requeridas y tratar de identificar qué características poseen esas personas que las hacen ser diferentes del resto (Spencer & Spencer, 1993).

La Identificación de competencias, es el método o proceso que continúa para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que serían necesarias con la finalidad de desarrollar dicha actividad en forma satisfactoria.

Cada vez resulta más limitada y de poca utilidad la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, basada en la observación de tiempos y movimientos. Esta técnica ha dejado de ser funcional para determinar cómo se logran.

Es necesario que el análisis de competencias requeridas incluya situaciones y variables que reflejen el alcance o la extensión del aprendizaje, como son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional; así como la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, ya que esto determina la profundidad del aprendizaje.

Las técnicas de determinación de competencias son 5:

- Entrevista de incidentes críticos.
- Inventario de conductas exitosas.
- Assessment de competencias.
- Panel de expertos.
- Focus group.

De éstas, sólo son recomendables las 3 primeras, ya que su objetivo fundamental es identificar las conductas reales, y desde esa base, conceptualizar competencias. La experiencia ha demostrado que las técnicas de panel de expertos y focus group normalmente invierten esta dirección, definiendo conceptualmente lo deseable, lo que frecuentemente no se asocia directamente a las conductas exitosas reales del trabajo. Se debe garantizar la determinación de competencias desde la conducta laboral exitosa dentro de la empresa, en un momento del tiempo.

De las técnicas que van desde lo conductual a lo conceptual, la más exhaustiva es la Entrevista de Incidentes Críticos para la identificación y levantamiento de las competencias. Dicha técnica está orientada a conocer en detalle las conductas efectivamente trabajadas por las personas en situaciones críticas de trabajo, tanto las positivas como las negativas. La base conceptual de ello

es que es la conducta la que refleja el nivel de destreza y competencia de una persona, y no el concepto u opinión que la persona tenga sobre ésta.

El objetivo de las entrevistas es identificar las habilidades y conductas claves y determinantes en la distinción entre desempeños normales y excepcionales. Es preguntarse qué conductas o comportamientos son distintivos para el éxito en el desempeño entre un ocupante y otro de los respectivos cargos. La orientación es pensar en las conductas reales y actuales, y no en las ideales o posibles (Spencer & Spencer, 1993).

La entrevista se estructura en dos partes:

- a. Preguntas estructuradas sobre eventos críticos de trabajo exitosos e inexitosos del entrevistado, enfatizando cómo se trabajó, quién estuvo involucrado y los resultados medibles y operacionalizables de la conducta. El objetivo es conocer el detalle de las conductas desempeñadas, y no lo que el entrevistado conceptualiza del incidente crítico.
- b. Presentar a cada entrevistado un set de las conductas claves de cada competencia, y solicitarle la elección y jerarquización de las mismas para el éxito de su trabajo. Aquí se apela a la conceptualización de cada entrevistado.

Aunque por definición una competencia será específica para un cargo, en una organización en particular y en un momento en particular, se da que una misma competencia puede estar transversalmente presente en distintos cargos y niveles organizacionales, por lo que la mayor especificidad asociada al

cargo está en cuál conducta da cuenta de la competencia. En otras palabras, una competencia se operacionaliza al traducirse en un esquema de niveles de conductas concretas, desde las conductas inexitosas a las exitosas.

Lo anterior, facilita la elaboración por parte de la organización de un Inventario de Competencias, donde no sólo figuran todas las competencias consideradas relevantes, sino que también se encuentran definidos distintos grados o niveles de conducta para cada una de ellas. Estos niveles están expresados en términos de conductas concretas , reales y observables, y permiten definir con precisión la presencia o ausencia de determinada competencia.

1.11 Técnicas utilizadas para la determinación de "competencias requeridas"

Las técnicas que suelen utilizarse con más frecuencia para determinar las "competencias requeridas" son: el Panel de Expertos, las Entrevistas, y las Entrevistas Focalizadas.

a. El Panel de Expertos:

Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización -teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros- en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso de la persona.

En esta técnica participan un grupo de personas, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben desarrollarse en un determinado puesto. Éstos tienen la tarea de determinar cuales son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior. Es importante que este grupo también preste atención al lugar donde está enmarcado el puesto a estudiar, así también de la misión, de la visión y de la estrategia empresarial.

b. Las Entrevistas

Estas se aplican a una muestra representativa de ocupantes del puesto, mediante interrogatorios efectuados sobre la base de incidentes críticos, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto.

La muestra debe estar integrada por un grupo de individuos con un rendimiento superior, y por otro grupo de rendimiento medio (proporción ideal entre 60 y 40 % del total de la muestra respectivamente). Esta muestra debe ser rigurosamente seleccionada ya que a partir de las características de las personas que la integran, se definirá la lista de elementos o atributos por los que serán seleccionados los candidatos actuales o futuros. Para obtener los criterios de selección, se puede recurrir a elementos en contraste existentes en la empresa, tanto de resultados cuantitativos (objetivos de negocios, captación de nuevos clientes, entre otros) como

cualitativos (basados en la evaluación del desempeño, la trayectoria profesional entre otros).

El proceso se convierte menos eficaz cuando estas listas son demasiado extensas, o por el contrario muy pequeñas.

Una de las ventajas de este método es que permite una identificación empírica de las competencias superiores o diferentes de las generadas en el panel de expertos, se alcanza una precisión de lo que son las competencias y de la forma en que estas se concretan en un puesto de trabajo o en un determinado rol. Por otra parte, el perfil obtenido proporciona un modelo a partir del cual, podemos obtener la adecuación persona-puesto, tanto a través de un proceso de selección externa, como de promoción interna.

c. Entrevista Focalizada

Fue desarrollada por McClelland y Dayley en 1972, combinando el método de Incidencia Crítica de Flanagan con las pruebas del Thematic Apperception Test que McClelland había desarrollado durante más de 30 años en sus estudios de motivación.

Este tipo de entrevista presenta un nivel de exactitud muy elevado, y lo mismo ocurre con los niveles de correlación estadística de los criterios valorados con los demostrados y desarrollados posteriormente en el puesto de trabajo.

La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante un cuestionario. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas en el puesto, por cuanto se obtienen evidencias de conductas que demuestran que este individuo ya ha utilizado estas competencias en el pasado.

De manera general, proporcionan información valiosa sobre las competencias de los individuos, como resultado de ser llevadas a cabo por personas entrenadas en el método o por consultores externos.

No obstante, resulta clave, por una parte, determinar cuales son las "competencias requeridas", éstas no cobrarían un sentido si no conocemos a través de la evaluación, como las mismas se presentan en los distintos individuos, detectando de esta manera necesidades de desarrollo con la finalidad de implementar una serie de acciones que propicien el perfeccionamiento de las mismas.

1.12 Desarrollo de competencias

En este punto trataré algunos temas que son necesarios de conocer y que están relacionados con el desarrollo de las competencias. En este sentido, es importante destacar que el desarrollo de las competencias requeridas y diagnosticadas, es la vía que proporciona resultados óptimos en la organización.

Se entiende por desarrollo de competencias, como el "conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización, y por lo tanto, el progreso de su desempeño" (Diego Escribano, 1999).

Es importante extender el desarrollo de competencias a toda la organización, lo cual resulta muy significativo para la misma, ya que la sumatoria sinérgica de los altos rendimientos genera una ventaja competitiva significativa. Mientras más complejos sean los espacios organizativos, mayor será la incidencia de las competencias en los resultados que se obtengan.

Frecuentemente, el término desarrollo se utiliza indistintamente o conjuntamente con el de formación, por lo que conviene distinguir la diferencia que existe entre un término y otro. Aún cuando ambas aproximaciones son complementarias, se refieren a dos aspectos distintos de mejora que resultan eficaces siempre que se utilicen para los fines a los que están destinados.

La formación se centra en la transmisión de conocimientos sin que necesariamente haya un seguimiento para comprobar si estos conocimientos son puestos en práctica y si resultan eficaces. Mientras que el desarrollo se centra en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en las competencias.

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta obvio pensar que el desarrollo requiere de un seguimiento si queremos que sea efectivo: todas las competencias pueden ser desarrolladas y en consecuencia requieren, previamente, ser evaluadas.

A continuación detallaré una serie de modalidades que son aplicadas en las organizaciones, con el objeto de implementar programas de desarrollo de competencias, ya sea de manera exclusiva o bien de manera combinada.

- a. El Coaching: es un proceso de mejora guiado y 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, junto con un seguimiento otorgan sentido al coaching.

El coaching lo podemos encontrar en tres modalidades: individual, grupal y mixto.

- a.1 La individual o coaching clásico, está diseñado para dar respuesta a las necesidades de desarrollo de una persona.
- a.2 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.
- a.3 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.

Este método supone un planteamiento de desarrollo donde se requiere de una alta disponibilidad, por parte 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 por apoyar el proceso y reconocer sus logros de manera real, de lo contrario, no tendría sentido la aplicación del programa.

- b. El mentoring: Esta palabra proviene del griego Mentor, amigo de Ulises, al que dejó encargado de guiar y cuidar a su hijo Telémaco.

El mentoring es 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 futuro del mismo.

En una organización, es considerado mentor, una persona experimentada y valorada dentro de la misma, 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 este caso del mentoring, la esencia está en el "learning contract", 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 como se va a desarrollar su relación, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno. "El learning contract" 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 dar cumplimiento a los objetivos planteados bajo esta modalidad, se requiere de precisión para encontrar el mentor adecuado para cada participante; de compromiso por parte del individuo y de la organización; y por último del establecimiento de una buena relación entre el mentor y los participantes.

- b. Auto-desarrollo: Es un proceso de mejora individual, no existe un seguimiento guiado por otra persona que permita acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización.

Esta modalidad debe ser orientada fundamentalmente a personas con un alto nivel de disciplina y confianza en sí misma, que sean 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 a través de un consultor externo con el propósito de orientar al participante. Por otra parte, implica 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.

- c. Los Centro 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 ser antes y después de un Assesment Center. Esta modalidad acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño preestablecidos para sus funciones actuales dentro de la organización.

Se deben considerar dos variables claves en el Development Center:

- c.1 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 éstos requieren ser formados, aunque esto a largo plazo constituye una inversión para la organización.

c.2 Las actividades deben ser cuidadosamente elegidas para su práctica.

d. Otra modalidad de desarrollo de competencias es la planteada por Claude Levy Leboyer (1997): Esta plantea que la formación tradicional y el desarrollo de competencias, no se refieren a la misma idea, ya que en la primera no se considera el papel de la experiencia surgida de la práctica en el terreno, pues esencialmente esta funciona en muchas organizaciones para satisfacer necesidades inmediatas de empleo y no se concibe como una perspectiva de desarrollo para las competencias individuales.

Levy Leboyer expone cuatro razones que en la actualidad distinguen al desarrollo:

d.1 El desarrollo de competencias no supone una relación de autoridad entre quienes definen las necesidades de formación y quienes se someten a ellas. Es una actitud solo de ser adoptada por quien quiera desarrollar sus competencias, actitud que debe ser compartida y reconocida como tal por la superioridad de la empresa.

El autor sostiene que el desarrollo de competencias supone la presencia de un plan individual de desarrollo, en el que se destaque el papel activo del individuo, donde la voluntad y el interés de éste, estén en función de su auto-desarrollo, elemento vital. Como puede apreciarse, desde este punto de vista, el autor deshecha la posibilidad de planes de desarrollo colectivo, contrario a la modalidad coaching que contiene una modalidad grupal.

- d.2 La relación entre las actividades de trabajo y de producción por una parte, y de desarrollo de competencias por la otra, no son las que existen entre trabajo y formación tradicional.

Bajo esta perspectiva el autor señala que en la actualidad, la formación se centra en las personas que ya ocupan un puesto determinado, con el objetivo de hacerlas más eficaces, a diferencia de la formación tradicional, la cual tenía lugar antes de que el individuo ingresará a la organización.

Actualmente, la formación ya no antecede al trabajo, sino más bien la acompaña. Las experiencias permiten la integración exitosa de los conocimientos y del "savoir-faire" a fin de construir competencias inéditas. (Levy Leboyer, 1994).

Como puede apreciarse, el autor concibe la formación como un proceso que se desarrolla conjuntamente con la experiencia que obtiene el sujeto en su puesto de

trabajo, siendo esta a su vez, la vía para desarrollar las competencias que éste ya posee, así como de las nuevas que requiere adquirir.

- d.3 Por lo tanto, un plan de desarrollo no debe estar fundamentado en la en la formación tradicional (aquella que no está a la par con la experiencia).

En este sentido, el autor considera que el desarrollo de las competencias y la gestión de las trayectorias profesionales, no son más que una misma actividad, en la medida en que, las decisiones de mover a una persona de un puesto a otro, además de estar en función de las capacidades del individuo y de la necesidad existente de cumplir con nuevas funciones, también lo está en función de desarrollar competencias útiles. Esto permite a cada individuo controlar la adquisición de las mismas y lograr a su vez la manera de alcanzar confianza en si mismo, como consecuencia de la experiencia directa emanada de la puesta en práctica de las competencias. Completando esta idea, agrega que las competencias no pueden pasar por la creación de planes generales de formación, puesto que "es la "movilidad" en la carrera profesional la que aporta oportunidades reales de desarrollo individual y procura ocasiones de aprender.

Desde este punto de vista, introducir el concepto y las acciones de competencias en una empresa supone la renovación de las actitudes frente al papel de las experiencias, las modalidades y los medios de la formación (Levy Leboyer, 1997)

Además de reiterar el papel de la experiencia y del individuo como sujeto activo de su propias experiencias y por ende de su formación, hace alusión a las implicaciones de cambio que supone el desarrollo de competencias al interior de la organización.

- d.4 La movilidad”, es la postura activa y participativa que le da originalidad al desarrollo de las competencias, la cual se concreta en la prioridad concedida al hecho de “aprender a aprender” (Baldwin y Pagett, 1994). Según el autor se trata de “saber sacar partido” de las propias experiencias, adoptando una actitud crítica respecto a como éstas se perciben, y en relación a como se resuelven los problemas, analizando a su vez el propio comportamiento, identificando nuevos problemas y aprovechando estas observaciones (Levy Leboyer, 1994).

Entonces podríamos señalar, que el autor en relación al desarrollo de las competencias, indica que la formación tradicional no constituye una vía para desarrollar competencias en los individuos, ya que esta no considera el rol que juegan las experiencias en este proceso. Más bien, afirma que en la actualidad el individuo se va formando a través de dichas experiencias (que en su opinión, constituye la vía para el desarrollo de las competencias) que éste adquiere durante el desarrollo de su carrera profesional. Ahora, en todo este proceso, es el propio individuo el que debe participar de manera activa en su propia formación, aprovechando al máximo estas experiencias, lo cual resulta

clave no solo para desarrollar las competencias existentes, sino también para adquirir otras nuevas. Considera además que en una misma experiencia pueden desarrollarse varias competencias y que a su vez, toda competencia puede ser desarrollada por experiencias diversas. Finalmente, destaca el importante rol que tiene la organización en la creación de condiciones favorables para que todo este proceso sea efectivo.

Siguiendo esta línea, fundamenta su posición en el hecho de que muchas investigaciones han demostrado que las experiencias constituyen fuentes de desarrollo personal.

En éstas también se destacan como fuentes de experiencias los cambios de función (en esencia es lo que denominamos rotación de puestos) y las funciones exigentes, en las que se requieren tomar decisiones importantes en situaciones con un alto grado de incertidumbre y bajo la presión de niveles superiores.

El autor destaca una serie de experiencias que han sido consideradas por parte de algunos directivos como fructíferas en la adquisición de nuevas experiencias. Entre estas podemos mencionar: el desarrollo de un nuevo proyecto; una operación en la que se plantea un problema que se debe solucionar, o bien preparar o bien reorganizar profundamente, esto a veces en condiciones que se tornan difíciles por la presencia de un obstáculo; asumir la responsabilidad de una actividad importante; el tránsito de un puesto manual a un puesto funcional y viceversa y el

aumento del número de responsabilidades en las funciones actuales.

Existen otros autores como Cardona y Chinchilla (1999), quienes centran su atención específicamente en el desarrollo de las competencias directivas. Para estos autores las competencias son comportamientos habituales, siendo 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, al hablar de desarrollo de competencias, se refieren al desarrollo de los conocimientos, las actitudes y las habilidades.

1.13 Ventajas que aporta la aplicación de una metodología basada en el desarrollo de competencias

- 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.
- Establecer su ventaja competitiva en el mercado.

1.14 Realización de un diagnóstico y/o evaluación de competencias

Cada vez son más las organizaciones interesadas en evaluar a sus miembros más que por el cumplimiento de las tareas, por las competencias que éstos sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones.

Es por ello que a continuación se detallarán los métodos utilizados para realizar dicha tarea:

- a. Método Evaluación 360°: Este método consiste en evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse criterios en relación a ¿qué le gusta al evaluado en relación a los aspectos explorados? ¿qué no le gusta?; ¿qué le gustaría que sucediera o que modificaría en su conducta?, entre otras. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables. En este cuestionario, pueden también incluirse preguntas abiertas. Se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores (en los casos respectivos) y a clientes tanto

internos como externos. Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se realiza una fotografía del desempeño de la persona.

Este método se comenzó a utilizar con mayor intensidad a mediados de la década de los 80, empleándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Este, rompe con el paradigma tradicional de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados", ya en este caso, tiene en cuenta la opinión de otras personas que conocen al evaluado y que lo ven actuar.

El método centra su interés en que la persona deje de visualizar su nivel de desempeño en forma aislada dentro de la organización, respecto de los demás integrantes de la institución. De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular.

Con la aplicación de este modelo en la empresa, es posible el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de la evaluación, lo que permite seleccionar al candidato adecuado para el puesto de trabajo solicitado; definir planes de capacitación y desarrollo con las personas en base a los resultados individuales y/o grupales obtenidos; identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potencialidades, reforzando, reconociendo y estimulando así sus resultados; proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves

del desempeño "difíciles de medir" como son: el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipos, la administración del tiempo, la solución de problemas y las habilidades para desarrollar otros y por último, posibilita el desarrollo particular de una metodología informática para la aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene.

En cuanto a las experiencias de aplicación de este método en la evaluación de directivos, Martha Williams (1999), socio-directora de The Washintong Quality Group, señala que en muchas empresas españolas se han obtenido mejoras en solo cuatro rondas de aplicación consecutivas de 360°, y destaca además que esto a contribuido a que los directivos logren clarificar las expectativas que la empresa tiene sobre ellos, y a darse cuenta de las habilidades y conocimientos específicos que necesitan desarrollar, lo cual les ha posibilitado el éxito, tanto en el logro de metas empresariales como individuales.

- b. Método del Assesment Center: Este método ha sido considerado de gran valor predictivo, por cuanto constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos e inputs. La metodología que se aplica 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 a éste, 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, ejercicios de organización,

simulación de entrevistas, entre otros. También son utilizados de manera auxiliar los test psicológicos.

La evaluación de las personas es realizada por varios observadores, consultores y técnicos especialmente entrenados, quienes observan y registran los comportamientos de los evaluados.

A partir de los resultados de la evaluación se detectan necesidades de desarrollo, se obtienen importantes criterios para la evaluación del desempeño con la finalidad de formar equipos de trabajo, entre otros.

Para la aplicación de los Assessment Center deben cumplirse las siguientes condiciones:

- b.1 Definir el puesto de trabajo de los candidatos de acuerdo a las competencias exigidas para obtener el éxito esperado: liderazgo, delegación, análisis de problemas, comunicación, entre otros.
- b.2 Creación de la matriz de competencias que evalúa cada uno de los ejercicios.

En el diseño de esta matriz, se deben tener en cuenta dos criterios fundamentales: la misma competencia estará valorada por al menos tres pruebas y, la misma prueba no debe valorar más de tres competencias.

La composición del grupo de evaluados puede oscilar entre seis y diez personas, y las actividades que éstos deben

realizar pueden desarrollarse grupal o individualmente, en sesiones de trabajo de y tres días. Estas condiciones han señalado al método como inconveniente para su aplicación por las implicaciones de costos económicos y de tiempo que se necesitan invertir. Por ejemplo lo referido a la economía del tiempo, la necesidad de formar a los evaluadores, y la de desarrollar y validar una serie de pruebas específicas.

Actualmente la utilización de este método para la evaluación de competencias directivas se encuentra en una curva de ascenso, por la obtención de resultados satisfactorios.

- c. Test de Monster: A partir de un estudio exhaustivo de los cuestionarios existentes en el mercado actual, y en un esfuerzo por unificar criterios a partir de la gran diversidad de éstos, no solo en la forma en que son administrados, sino también en la forma y el tiempo de aplicación, 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:

- c.1 ¿Qué medir?: determinar que competencias son las más importantes en cada organización en función de su cultura organizacional y sus necesidades.

- b. ¿Como medirlo?: Determinar la metodología a utilizar.

Como consecuencia de este análisis, surge un listado de competencias (dando respuesta así a la primera cuestión

planteada en relación a qué medir). Las competencias fueron las siguientes:

- § Competencias de liderazgo: dirigidas específicamente a directivos, ya que son consideradas solo 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, 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, creación de relaciones de confianza.

Una vez definidas las competencias, se procede a dar respuesta a la segunda parte del test, que tiene relación a la forma de cómo medirlas. Para ésto, se han determinado puntos o items que definen cada competencia para confeccionar el test de Monster, el cual se subdividió en dos partes:

- * Test de conductas laborales, que incluye la valoración de la competencias de personalidad emocional, de enfrentamiento a una tarea y de relación con las personas.

- ** 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. A cada competencia se le asignan de quince a veinte preguntas presentadas en escala.

Se le pregunta al candidato sobre su conducta actual manifiesta en los dos últimos meses y éste 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 que 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, 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 sólo 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.

d. El software de evaluación de competencias SOSIA:

Este Software: 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, abarcando todas las características subyacentes de la persona que están relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo, para ser agrupadas en cuatro ejes. De esta forma se definen cuatro estilos de comportamiento laboral.

Los cuatro ejes son:

§ *Dimensiones personales:*

Ascendencia: Comportamientos de las personas en los grupos.

Estabilidad emocional: estado emocional del individuo.

Autoestima: imagen que tiene la persona de si misma.

Vitalidad: ritmo y energía de actividad a la hora de desarrollar las funciones laborales.

Responsabilidad: grado de implicación con la tareas.

§ **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.

§ **Trabajo:**

Cautela: nivel de prudencia y reflexión en sus decisiones, relaciones, entre otros.

Originalidad: creatividad que la persona aporta a su puesto de trabajo.

Particidad: orientación a la hora de proceder y ejecutar sus acciones, 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.

§ *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 la 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 de este 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. Previo a la aplicación del mismo debe existir una etapa donde se realice un análisis de puestos con el objetivo de confeccionar una lista exhaustiva de competencias requeridas.

Los resultados que arroja la prueba, 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, los cuales 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 redistribuyen gráficamente los resultados obtenidos.

§ *Informe personal*: informe narrativo que apoya la interpretación de cada uno de los aspectos evaluados.

- e. Levy Leboyer (1997) ha señalado que el diagnóstico de las competencias implica también diagnosticar los “medios útiles para adquirirlas” y por otra parte, considera el aspecto “desarrollo”, ya que éste está indisolublemente ligado al

concepto de competencias. Por lo tanto, considera que deben evaluarse tres categorías de características individuales: las aptitudes, los rasgos y las competencias al tiempo que menciona tres tipos de instrumentos que pueden ser utilizados con estos fines, los cuales clasifica en tres categorías: los signos, las muestras y las referencias.

Continuando con lo expuesto, este autor destaca tres tipos de test:

- * *Test de inteligencia general.* Considera que éstos tienen un gran valor predictivo en la medición de las cualidades intelectuales del sujeto, las cuales considera de gran importancia en la adquisición de nuevas competencias, informaciones, procedimientos, y en la resolución de problemas y tareas difíciles.
- ** *Test de aptitudes.* Dentro de éstos se encuentran los de aptitudes verbales, numéricos, de razonamiento espacial y el de aptitudes motrices. Señala además que éstos solo deben utilizarse si se ha demostrado con el análisis de puestos que las referidas aptitudes son claves para el desempeño de la actividad o en la adquisición de nuevas competencias, necesarias para la actividad.
- *** *Test de personalidad:* El uso de este tipo de test puede resultar efectivo siempre y cuando el instrumento esté bien construido, y siempre que no incluya un número de preguntas bastante reducida para evaluar cada dimensión (establece como mínimo 10 items). Indica

que en investigaciones recientes donde se ha empleado el análisis factorial, se ha demostrado que la personalidad puede describirse atendiendo cinco factores: extroversión, estabilidad emocional, sociabilidad, apertura intelectual y una dimensión con diferentes denominaciones que asocia la conciencia moral y el control de si mismo.

- f. La segunda categoría de instrumentos utilizado para éstos fines son las *muestras* o también llamados *test de situación*. Estos son definidos como situaciones simplificadas que tienen lugar en un determinado período de tiempo y que son semejantes a las actividades profesionales claves que desempeña el individuo. Estos, como en el caso de los test no son el resultado de investigaciones teóricas previas, orientadas a definir los conceptos que miden, aún cuando sean fiables y válidos.

En esta metodología son utilizados una serie de ejercicios (los juego de roles, el in-basket, las presentaciones orales, escritas, entre otros) que también son utilizados por los Assesment Center, con la diferencia de que en éstos últimos, estos ejercicios aparecen integrados en una concepción metodológica que se ha fortalecido durante años.

- g. Finalmente como tercera categoría se utilizan las referencias. Estas constituyen cualquier información sobre los comportamientos pasados del individuo, que permitan describir comportamientos futuros. Es importante destacar que este instrumento debe ser aplicado bajo las siguientes consideraciones:

- g.1 Las competencias aún cuando no existieran en el pasado, pueden ser adquiridas desde el momento en que el individuo posee las cualidades necesarias y tiene acceso a las experiencias adecuadas.
- g.2 Una competencia existente puede pasar desapercibida para los superiores y en consecuencia no ser solicitada, siendo considerada no presente.
- g.3 Todo comportamiento está ciertamente en función del propio individuo, pero también del contexto, por lo que resulta difícil saber si los comportamientos que son descritos por las referencias, son generalizables a otras situaciones.
- g.4 Las precauciones para la construcción y las puntuaciones de los ejercicios de muestra, han puesto el acento en la subjetividad de los evaluadores, precauciones que no siempre se toman en lo que concierne a las referencias. Principalmente esto se refiere al significado preciso del vocabulario utilizado y a las puntuaciones profesionales, que se ven a menudo afectadas por el efecto de halo (tendencia a puntuar a todos los aspectos al mismo nivel) y el de media (tendencia a anotar a los individuos cerca de la media).

En síntesis, podemos destacar que existe una gran probabilidad de que las referencias ofrecidas por las distintas personas, sean en consecuencia diferentes, a pesar de que el

historial del individuo es una vía para obtener informaciones adecuadas sobre sus competencias.

Como puede observarse, existe una serie de métodos y/o instrumentos que pueden ser utilizados para diagnosticar competencias. Algunos responden a concepciones tradicionales y otros, a partir de éstas han ido evolucionando y enriqueciéndose, hasta convertirse en sendos cuerpos teóricos con una metodología propia. La ventaja está en poder aplicar un método u otro, e incluso combinarlos, en función de obtener la mayor cantidad de información y objetividad posible.

Para finalizar este punto, podría señalarse que, si por una parte el diagnóstico es una etapa importante, no solo por el hecho de que en él se revela el nivel de desarrollo de las competencias de los individuos en un momento determinado, sino también por que de los resultados que se obtienen de él se derivan las futuras acciones de desarrollo, también es importante señalar que su efectividad depende de dos momentos esenciales que lo preceden: primero, la determinación de las "competencias requeridas" y segundo, la definición operacional de éstas.

CAPITULO II

2. METODOLOGÍA DE APLICACIÓN DEL MODELO GESTIÓN POR COMPETENCIA

Antes de desarrollar una metodología de aplicación del modelo de gestión por competencias, creo que se hace necesario primeramente materializar las etapas que a continuación se detallarán y que son necesarias para la implantación del modelo de gestión por competencia, siendo cada una de ellas condición imprescindible para avanzar a la siguiente:

a. Visualización del escenario actual

Conocer la viabilidad de la implantación del modelo no es un tema menor o que deba tratarse ligeramente, por ello, es importante que la Unidad de Recursos Humanos realice un Análisis de involucrados y un mapeo político respecto del tema.

Identificar las áreas, personalidades u organismos internos a quienes tiene que llegar con mayor fuerza y convicción para hacer posible que la implantación del modelo se concrete y cuente, además, con el apoyo decidido de actores claves que contribuyan a garantizar su éxito.

Al realizar este estudio no se persigue sólo obtener información atinente a la ejecución de una táctica que le de viabilidad a la implantación del modelo, sino que va más allá, deben plantearse alianzas estratégicas con otras unidades o departamentos que estén llanos a colaborar decididamente

en la ejecución del modelo, colaboración que es imprescindible, por cuanto el modelo apunta a un cambio integral que no es posible llevar a cabo únicamente por la Unidad de Recursos Humanos, sino que necesita la participación del resto de las unidades que componen la organización.

Que el resultado de la implantación del modelo sea o no sinérgica, depende en gran medida del nivel de colaboración que las otras unidades o departamentos presten a la Unidad de Recursos Humanos, pues sólo del trabajo conjunto y de la diversidad de enfoques y miradas que converjan en él, será posible esperar un todo armónico y articulado.

b. Determinación del organismo responsable de impulsar la implantación del modelo Gestión por competencia:

Atendiendo a las condiciones señaladas en el punto anterior, resulta fundamental que el organismo encargado de su diseño, evaluación y ejecución sea la Unidad de Recursos Humanos, unidad que tendrá la responsabilidad de sistematizar la información existente, canalizar las inquietudes y dirigir el proceso; como asimismo darle continuidad en el tiempo.

La Unidad de Recursos Humanos debiera vislumbrar una excelente oportunidad de ponerse a la cabeza de la aplicación de un modelo que, si bien es cierto está referido sólo al ámbito de personal, tiene implicancia en todo el quehacer institucional.

Tomar la iniciativa en sus manos e impedir con ello que sean otras unidades quienes impongan el tema, le permitiría mostrar dominio respecto de una materia que es de su competencia y, por añadidura, conseguir un desempeño más eficiente en su quehacer propio.

c. Socialización y discusión ampliada del tema entre actores corporativos e individuales relevantes

Acto seguido, la Unidad a cargo debe presentar una propuesta concreta para ser discutida con los demás actores involucrados, con la finalidad de socializar el tema.

Contar con un documento base que facilite y centre la discusión en aquellos tópicos que se deseen abordar, evitando con ello que, ante la inexistencia de una propuesta tentativa, quienes participan en el proceso quieran imponer temas que son de interés para una de las partes, pero que no serán objeto de consenso, y que además no se ajusten al propósito de la convocatoria.

Una forma de llevar a cabo este proceso es alineando a los actores involucrados en torno a mesas de trabajo, instancia que existe en la Institución y con la que los funcionarios están familiarizados.

d. Difusión a nivel institucional sobre la implantación del modelo.

Una vez terminadas las mesas de trabajo y obtenido el resultado de las mismas en relación a la implantación del

modelo, es posible echar a andar el modelo en una marcha blanca e informar, lo más completamente posible, respecto de cada uno de estos aspectos a todos quienes tienen relación, directa o indirecta, con su funcionamiento.

Es importante señalar que los pasos indicados constituyen sólo una orientación estratégica general que permitirá la instalación del tema y, por lo mismo, no se descarta que la Unidad responsable pueda explorar también otras alternativas de posicionamiento que produzcan mejores resultados.

Evaluado el escenario como favorable por parte de la Unidad de Recursos Humanos, entonces se sugiere proceder a aplicar el modelo acorde a las indicaciones que se señalan en el punto siguiente.

2.1 *Aplicación práctica del modelo de Gestión por competencias en las áreas de reclutamiento, selección y capacitación.*

A continuación se presentará una aproximación práctica del modelo de gestión por competencias y de la plataforma desarrollada para estos efectos, entendiendo que esto solo representa un apresto para enfrentar este nuevo modelo de Gerencia del Recurso Humano. Se han seleccionado, por tanto, dos áreas representativas del sistema de administración de recursos humanos para este ejercicio: Reclutamiento y Selección de Personal y Capacitación.

La siguiente aproximación no tiene otro objeto que representar los beneficios que aporta este nuevo modelo y la necesidad de transitar desde la óptica tradicional hacia un sistema moderno. Cuando se señala que existe un modelo tradicional, se hace referencia a la gestión de recursos humanos de carácter operacional, centrada principalmente en los puestos de trabajo, rígida, micro-orientada, reactiva frente a las demandas y necesidades lo cual refleja la carencia de un proceso planificado, modelo mecánico con énfasis en la eficiencia, centrado básicamente en factores higiénicos, desintegrado, poco flexible y conservador.

Al contrario, cuando se señala la necesidad de transitar hacia el modelo de la gestión por competencias se hace referencia a un modelo centrado básicamente en las personas, flexible y estratégico, macro-orientado e integrador, con visión organizacional, pro-activo ante las necesidades y demandas, modelo de carácter orgánico con énfasis en la eficacia, basado en factores motivacionales, dejando espacio a la innovación y a la creatividad.

2.2 Sistema de Obtención: Reclutamiento y Selección de Personal

a. Definición

Para comenzar el ejercicio es necesario tener claridad respecto al concepto y contenidos del proceso de reclutamiento y selección. El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a

atraer candidatos para ocupar cargos dentro de la organización. En resumen, es un sistema mediante el cual la organización ofrece oportunidades al mercado de recursos humanos.

Lo ideal es que el proceso de reclutamiento atraiga suficiente cantidad de postulantes para alimentar adecuadamente el proceso de selección. El reclutamiento contempla básicamente tres elementos: personas que la institución requiere, lo que el mercado de Recursos Humanos puede ofrecer y técnicas de reclutamiento por aplicar.

El proceso de selección, es la elección del individuo adecuado para un cargo. En otras palabras, escoger entre los candidatos reclutados los más idóneos, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de aumentar la eficiencia, así como la eficacia de la organización.

El inicio del proceso se fundamenta en los datos y la información que se tengan respecto del cargo que va a ser ocupado. Los criterios de selección se basarán en las exigencias del perfil del cargo, cuya finalidad será dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal. Por un lado está el perfil del cargo y los requisitos indispensables exigidos al aspirante, por el otro, tenemos candidatos diferenciados entre sí, que compiten por el trabajo. En este sentido, la selección se configura como un proceso de comparación y decisión.

La selección de personal forma parte de un proceso de provisión de personal y viene luego del proceso de reclutamiento. Ambas actividades son fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de atención; por tanto, es una actividad positiva e invitadora. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección y decisión. De acuerdo a lo señalado por Chiavenato(*), el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

El mismo autor señala que bajo el modelo tradicional las actividades de Reclutamiento y Selección, corresponden a un proceso de provisión de personas meramente operacional, burocrático y de ejecución de tareas. El proceso es dirigido hacia el cargo que se quiere ocupar y es vegetativo porque se orienta al mantenimiento del *statu quo*, con el simple cubrimiento de vacantes.

En la propuesta del modelo de gestión por competencias, los procesos de provisión de personas son estratégicos, es decir, la planeación organizacional se lleva a cabo con miras al presente y futuro, orientado al largo plazo y al destino de la organización y de las personas. Es macro-orientado porque cada

demanda forma parte de una visión organizacional amplia, totalizante y global.

Finalmente, el proceso de Reclutamiento y Selección debe estar especialmente orientado a captar las competencias requeridas más escasas y/o difíciles de desarrollar a corto plazo.

b. Aplicación

A continuación se desarrollará la aplicación de la plataforma para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Para dar inicio a esta actividad se sugieren los siguientes pasos:

b.1. *Fuentes de Reclutamiento*

Una decisión fundamental consiste en definir la fuente de obtención de los candidatos para el cargo requerido. Existen dos fuentes de reclutamiento: interno, y externo. La fuente interna está relacionada directamente con procesos de llamado a los propios integrantes de la organización y responde generalmente a políticas de promoción del recurso humano. La fuente externa, por otra parte, consiste en un llamado al público externo a la organización.

La necesidad de clarificar este punto responde a que en el modelo propuesto existen competencias

que pueden ser obtenidas solo siendo integrante de la organización. Por lo tanto existirán competencias que no podrán ser exigidas a postulantes externos, por la escasa probabilidad de que las posean.

Para graficar lo anteriormente expuesto, trabajaré con el cargo de un "Directivo". En la plantilla que se entrega a continuación, se señalan las competencias que deben ser exigidas según la fuente de obtención. En la columna "fuente" se mantiene la información respecto al lugar de obtención de la competencia (interna o externa) y en la columna "reclutamiento" se distinguen las competencias que deben ser consideradas en el proceso de selección, según sea el origen del postulante: Ext. : competencias exigidas a postulantes foráneos a la organización; Int.: Competencias que deben ser exigidas si el postulante pertenece a la organización.

NOMBRE CARGO: DIRECTIVO				
FUNCIONES	COMPETENCIAS REQUERIDAS	Fuente		Reclutamiento
		I	E	
- Representación del servicio ante instancias internas y externas.	Título Profesional del área de las ciencias sociales o Administrativas		X	Ext. - Int.
	Conocimiento del Estatuto Administrativo.	X	X	Ext. - Int.
	Conocimiento y manejo de los modelos de intervención.	X		Int.
- Planificación anual.	Capacidad para liderar equipos de trabajo.		X	Ext.- Int.
- Control de gestión.	Capacidad para resolver conflictos.		X	Ext. - Int.
- Gerencia las relaciones y conflictos interpersonales.	Conducta acorde con el cargo (Probidad Administrativa).		X	Ext. - Int.
	Conocimiento de normativa y procedimientos legales vinculados al área.	X		Int.
	Manejo computacional nivel usuario.		X	Ext. - Int.
	Manejo de estrategias comunicacionales.		X	Ext. - Int.
	Habilidad en la toma de decisiones.		X	Ext. - Int.
	Tolerancia ante situaciones de estrés		X	Ext. - Int.
	Capacidad de integración y empatía.		X	Ext.-Int.
	Alta capacidad de gestión.		X	Ext.-Int.
	Manejo de herramientas de planificación y control.		X	Ext.-Int.
	Conocimiento y manejo de la red social vinculada al servicio.	X	X	Ext.-Int.

Al definir las fuentes de reclutamiento, se clarifica el sistema de "llamado" para ocupar la vacante. Internamente se puede operar vía intranet, oficios o memorándum, reuniones, etc. Externamente se utilizan los medios de comunicación masivos (diarios principalmente), recomendaciones, contactos con otras instituciones, etc.

b.2 Ponderación de competencias

Con el objeto de distinguir aquellas competencias cuyo peso específico sea mayor y que deben ser relevadas en el proceso de selección, es necesario asignar ponderaciones a cada una de ellas. Este ejercicio debe ser realizado para cada cargo, ya que es necesario distinguir de acuerdo a las funciones y responsabilidades, cuáles son las competencias relevantes y cuales de soporte.

b.3 Métodos de Evaluación

Una vez clarificadas las competencias que deberán ser exigidas a los postulantes (criterio interno v/s externo) y además ponderadas para asignar valor y discriminar de manera más objetiva durante el proceso de selección, es necesario determinar cuáles serán los métodos de evaluación para detectar la presencia de las competencias y seleccionar a los postulantes.

Para desarrollar un proceso objetivo se sugiere la incorporación de diversos métodos de evaluación, que otorguen una mirada imparcial para alimentar la decisión final. Continuando con el ejemplo anterior (Directivo), se señala para cada competencia, el método de evaluación factible de aplicar. Cabe señalar que los métodos no son exclusivos y únicos, en este

sentido es posible combinar técnicas que permitan depurar la detección de competencias.

NOMBRE CARGO: DIRECTIVO		
FUNCIONES	COMPETENCIAS REQUERIDAS	MÉTODO DE EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Representación del Servicio ante instancias internas y externas. - Planificación anual. - Control de gestión. - Gerencia las relaciones y conflictos personales. Inter- 	Título Profesional del área de las ciencias sociales o Administrativas	- Revisión Curricular
	Conocimiento del Estatuto Administrativo.	- Entrevista - Prueba de conocimientos
	Conocimiento y manejo de los modelos de intervención.	- Entrevista Personal
	Capacidad para liderar equipos de trabajo.	- Entrevista Personal - Ejercicio de simulación - Test psicométrico
	Capacidad para resolver conflictos.	- Entrevista Personal - Ejercicio de simulación - Test psicométrico
	Conducta acorde con el cargo (Probidad Administrativa).	- Test psicométrico - Entrevista personal - Recomendaciones
	Conocimiento de normativa y procedimientos legales vinculados al área.	- Entrevista personal. - Prueba de conocimientos
	Manejo computacional nivel usuario.	- Pruebas de habilidades.
	Manejo de estrategias comunicacionales.	- Entrevista personal - Ejercicio de simulación
	Habilidad en la toma de decisiones.	- Ejercicio de simulación
	Tolerancia ante situaciones de estrés	- Ejercicio de simulación. - Test psicométrico
	Capacidad de integración y empatía.	- Test psicométrico.
	Alta capacidad de gestión.	- Entrevista personal - Ejercicio de simulación.
	Manejo de herramientas de planificación y control.	- Entrevista Personal. - Prueba de conocimientos.
	Conocimiento y manejo de la red social vinculada al servicio	- Entrevista personal. - Ejercicios de simulación.

Una vez priorizadas y ponderadas las competencias, se hace necesario distinguir aquellas competencias claves y sobre éstas aplicar métodos para detectar su presencia. Lo anterior se hace presente considerando que no siempre

existe la capacidad técnica y humana para desarrollar todos los métodos de selección deseados o necesarios para abordar el proceso con completa objetividad. Lo importante es dejar en claro que existe la posibilidad de combinar métodos (entrevistas, pruebas, Test psicométricos, etc.,) que permiten recoger la mayor cantidad de información posible.

b.4 Entrenar a evaluadores

Otro paso importante consiste en contar con el recurso humano técnico y calificado para la aplicación de los métodos de evaluación. El equipo a cargo del proceso debe ser multidisciplinario, ya que las técnicas planteadas son múltiples y corresponden a diversas corrientes profesionales.

El entrenamiento del equipo a cargo del proceso de selección no sólo obedece al manejo de técnicas que se han planteado para estos efectos, sino que también deben tener cabal manejo del modelo de la gestión por competencias y sus énfasis, los objetivos y lineamientos organizacionales, los requerimientos de cada dependencia y de los cargos que componen la organización.

El equipo básicamente deberá estar conformado por profesionales del área Psico- social: Psicólogos

que tengan dominio de una batería de test psicométricos; otros profesionales que tengan experticia en la aplicación de entrevistas y pruebas, y personal de soporte para la recolección de información referencial, que sean del área de recursos humanos.

b.5 Evaluación de las competencias

Es en esta etapa los candidatos al cargo deben enfrentar las diversas entrevistas (psicológicas, de habilidades, de conocimientos, etc.,) y asimismo la organización pone a prueba el método de selección definido.

A fin de optimizar el recurso humano y los tiempos para desarrollar este proceso, cada actividad se debe establecer como un "filtro" a fin de descartar sucesivamente a quienes no cumplan con los requerimientos establecidos para el cargo y así finalmente se enfrenten quienes posean mayores calificaciones para integrar la organización.

Siguiendo con la lógica anterior, las actividades debieran comenzar con la revisión de antecedentes curriculares y de referencias, para luego continuar con las evaluaciones psicométricas las cuales debieran detectar rasgos de personalidad, desviaciones de conducta, inteligencia, entre otros atributos. Acto seguido

se deben efectuar, si el cargo lo amerita, pruebas de habilidades y de conocimientos. Finalmente, como una actividad decisoria se encuentran las entrevistas de eventos conductuales y focalizadas, con la finalidad de detectar en profundidad la presencia de las competencias claves requeridas para el cargo, como asimismo otorgar oportunidad al postulante la posibilidad de demostrar sus potencialidades.

b.6 Decisión de ajuste y validación del sistema

Una vez evaluadas las competencias de los postulantes y aplicados todos los filtros de selección, se deben integrar todos los datos obtenidos a través de las técnicas por cada candidato que haya finalizado satisfactoriamente el proceso.

Con la información de los candidatos preseleccionados, se debe elaborar un informe por competencias, que contenga sugerencias específicas por cada una de ellas y para cada candidato. Posteriormente analizar el porcentaje de ajuste de éstos con el perfil del cargo y definir una terna o quina, que será elevada a la instancia decisoria para que adopte una resolución.

Una vez desarrolladas las actividades descritas anteriormente, se debe informar al candidato

seleccionado, para luego comenzar el proceso de contratación y posterior inducción.

Finalmente, a modo de sugerencia, es recomendable que el proceso de selección aplicado sea evaluado, considerando las fortalezas y debilidades que se hayan visualizado, para aplicar medidas correctivas y validar su utilización.

2.3 Sistema de Capacitación y Desarrollo: Entrenamiento del Personal

a. Definición

El entrenamiento o capacitación de personal es una actividad que busca adaptar a los funcionarios a un determinado cargo, con la finalidad de otorgar a la persona los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y a la vez prepararlo de manera adecuada.

"El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades."

Algunos autores, como Hoyler, consideran que el entrenamiento es "una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo, con el objeto de reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos y realizaciones propuestos. En un sentido más amplio, el entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de que el mismo alcance los objetivos de la empresa de la manera más económica posible". Mirado de esta forma, el entrenamiento no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización.

a.1 De acuerdo a lo planteado por Chiavenato, el contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento:

a.1.1 *Transmisión de información.* El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, la información es genérica y referente al trabajo: información acerca de *la empresa*, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

a.1.2 *Desarrollo de habilidades.* Se refiere a las destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o

posibles ocupaciones futuras. Se trata de un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

a.1.3 Desarrollo o modificación de actitudes. En general, se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, al aumento de la motivación, al desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. También puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes.

a.1.4 Desarrollo de conceptos. El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos cuatro tipos de contenido para el entrenamiento pueden utilizarse indistintamente o en conjunto. Existen actividades de capacitación que incluyen la transmisión de información (acerca de la organización, los usuarios, etc.), el desarrollo de habilidades (atención de jóvenes, aplicación de métodos de enseñanza, etc.), el desarrollo de actitudes (cómo tratar al usuario, cómo comportarse, cómo conducir el trabajo en equipo, etc.) y el desarrollo de conceptos

(relacionados con la probidad administrativa y la ética profesional).

a.2 Los principales objetivos del entrenamiento son:

a.2.1 Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.

a.2.2 Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

a.2.3 Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

b. Aplicación

A continuación desarrollaré la aplicación de la plataforma para el proceso de capacitación o entrenamiento de personal. Para materializar esta aplicación es conveniente realizar los siguientes pasos:

b.1 Desarrollo de Perfiles de Competencias

El paso más importante implica el desarrollo de los perfiles de competencias necesarios para el ejercicio de cada cargo. Es necesario que periódicamente se revisen los perfiles, por el carácter cambiante del

entorno y entendiendo que el modelo de gestión por competencias se caracteriza por su dinamismo y flexibilidad.

Para iniciar el ejercicio de aplicación, continuaré con el cargo de "Directivo", para el cual se presenta a continuación el perfil de las competencias requeridas:

NOMBRE CARGO:		DIRECTIVO								
FUNCIONES	COMPETENCIAS REQUERIDAS	Tipo de Competencia			Fuente		Prioridad			
		S	SH	SS	I	E	A	M	B	
<ul style="list-style-type: none"> - Representación del servicio ante instancias internas y externas. - Planificación anual. - Control de gestión. - Gerencia de las relaciones y conflictos interpersonales. 	Título Profesional del área de las ciencias sociales o Administrativas	X				X	X			
	Conocimiento del Estatuto Administrativo.	X			X	X	X			
	Capacidad para liderar equipos de trabajo.		X			X	X			
	Capacidad para resolver conflictos.		X			X	X			
	Conducta acorde con el cargo (Probidad Administrativa).			X		X	X			
	Conocimiento de normativa y procedimientos legales vinculados al área.	X			X		X			
	Manejo computacional nivel usuario.		X			X		X		
	Conocimiento de la oferta programática local y regional.	X			X	X		X		
	Manejo de estrategias comunicacionales.		X			X	X			
	Habilidad en la toma de decisiones.		X			X	X			
	Tolerancia ante situaciones de estrés			X		X		X		
	Capacidad de integración y empatía.			X		X		X		
	Alta capacidad de gestión.		X			X	X			
	Manejo de herramientas de planificación y control.		X			X	X			
	Conocimiento y manejo de la red social vinculada al servicio	X	X		X	X	X			

(S): Ser; (SS): Saber Ser; (SH): Saber Hacer

b.2 Especificación de Métodos de Acreditación

Consiste en la definición de los métodos de validación o "acreditación" de las competencias del ocupante del cargo. Es importante que cada competencia cuente con una fuente que certifique su presencia para poder iniciar la medición o diagnóstico de los ocupantes de los cargos.

Si bien existen "medios de verificación" de carácter formal (Ej.: Título Profesional) que permiten reconocer con certeza la presencia de competencias en una persona, existen otras, principalmente las clasificadas como "saber hacer" y "saber ser", que requieren de otros mecanismos más cualitativos para aplicar la medición.

Siguiendo con el cargo aplicado a lo largo del ejercicio, a continuación entrego un ejemplo de métodos de acreditación para chequear las competencias del cargo en cuestión.

NOMBRE CARGO:	DIRECTIVO	
FUNCIONES	COMPETENCIAS REQUERIDAS	ACREDITACIÓN
- Representación del servicio ante instancias internas y externas.	Título Profesional del área de las ciencias sociales o Administrativas	- Título Profesional
- Planificación anual.	Conocimiento del Estatuto Administrativo.	- Certificado de cursos de capacitación asociados al tema.
- Control de gestión.	Conocimiento y manejo de los modelos de intervención.	- Certificado o registros de participación de jornadas de capacitación interna en torno a tema. - Evaluación del Depto. Técnico.
- Gerencia las relaciones y conflictos interpersonales.	Capacidad para liderar equipos de trabajo.	- Evaluación del Desempeño. - Índice de conflictividad si existiere. - Certificado de cursos de capacitación asociados al tema.
	Capacidad para resolver conflictos.	- Índice de conflictividad. - Índice de incidentes. - Evaluación del Desempeño.
	Conducta acorde con el cargo (Probidad Administrativa).	- Evaluación del Desempeño.
	Conocimiento de normativa y procedimientos legales vinculados al área.	- Certificados de cursos de capacitación asociados al tema. - Registros de Jornadas de capacitación interna asociadas al tema. - Evaluación del Desempeño.
	Manejo computacional nivel usuario.	- Prueba de habilidad nivel básico, en Office.
	Manejo de estrategias comunicacionales.	- Evaluación del Desempeño. - Certificados de cursos de capacitación asociados al tema. - Índice de conflictividad.
	Habilidad en la toma de decisiones.	- Evaluación del Desempeño. - Índice de incidentes. - Índice de conflictividad.
	Tolerancia ante situaciones de estrés	- Evaluación del Desempeño. - Índice de Licencias médicas asociadas a patologías mentales.
	Capacidad de integración y empatía.	- Evaluación del Desempeño. - Índice de conflictividad.
	Alta capacidad de gestión.	- Evaluación del Desempeño. - Evaluación Depto. Técnico.
	Conocimiento y manejo de la red social vinculada al servicio.	- Evaluación del Desempeño.

Como se puede apreciar a través del ejemplo, las competencias de conocimientos normalmente pueden ser acreditadas a través de registros formales (certificados, títulos, etc.); en cambio, las competencias asociadas a temas relacionales y destrezas, las que difícilmente se podrán verificar por medio de registros tangibles, sino más bien, éstas deberán ser acreditadas por medio de evaluaciones u otros mecanismos cualitativos que validen la existencia de competencias de estas características.

b.3 Diagnóstico de Competencias: Medición Ex ante.

Para desarrollar acciones de capacitación es imperioso el reconocimiento cabal de aquellas materias que son necesarias de abordar a través de estos procesos. Como es sabido, generalmente, las necesidades siempre superan los recursos existentes, por tanto las decisiones deben obedecer a un criterio fundamentalmente de efectividad, asociados a costos económicos.

En este sentido, una etapa inexcusable corresponde al diagnóstico de necesidades de capacitación, abordado desde el modelo de gestión por competencias y el cual debe ir acompañado de un proceso participativo.

En esta etapa corresponde realizar la evaluación de los ocupantes del cargo, en relación a las competencias

definidas para éste. Esta evaluación diagnóstica deberá arrojar la brecha existente entre las competencias requeridas y las realmente existentes. Esta brecha es la que deberá ser reducida a través de acciones de entrenamiento o capacitación.

La evaluación deberá ser realizada caso a caso y para ello se pueden aplicar los métodos descritos en el punto anterior.

Sin perjuicio de lo anterior, el proceso de evaluación puede ser complementado con la aplicación de otras metodologías de recolección de datos, tales como cuestionarios, entrevistas, grupos de discusión, paneles de expertos, etc. Esta conjunción permite conceder espacios de participación, en los cuales los propios evaluados pueden emitir opiniones respecto de su diagnóstico. El resultado de estas acciones deberá ser analizado, sistematizado y validado.

Una vez aplicados los métodos de evaluación, se vierte el resultado obtenido en la matriz que se señala a continuación, la que permitirá apreciar la presencia o ausencia de una competencia. Luego, en términos porcentuales se debe definir la brecha entre lo necesario y lo existente.

Puede existir el caso de que el evaluado demuestre una determinada competencia, pero cabe la posibilidad de que no siempre sea satisfactoria en un 100%, siendo necesario su reforzamiento a través de acciones de

capacitación. A la vez se hace imperioso detectar aquellas competencias cuya ausencia afecta directamente el desempeño de un cargo.

En la matriz ejercitada, se ejemplifica el caso del Directivo, es importante clarificar que este ejercicio debe ser realizado a cada uno de los integrantes de la organización, señalando la brecha porcentual que existe entre las competencias deseadas y las demostradas, de acuerdo a la siguiente escala sugerida:

0% - 20% : Sin Dominio (S/D)

21% - 45%: Bajo Dominio (B/D)

46% - 65%: Relativo Dominio (R/D)

66% - 90%: Existe dominio, pero requiere profundización. (R/P)

91% - 100% : Dominio. (D)

NOMBRE CARGO:		DIRECTIVO					
FUNCIONES	COMPETENCIAS REQUERIDAS	Evaluación		Prioridad			
		Diag.	Brecha	A	M	B	
- Representación del servicio ante instancias Inter-nas y externas	Título Profesional del área de las ciencias sociales o Administrativas	D	0%	X			
	Conocimiento del Estatuto Administrativo.	S/D	100%	X			
- Planificación anual.	Conocimiento y manejo de los modelos de intervención.	R/P	80%	X			
	Capacidad para liderar equipos de trabajo.	R/P	80%	X			
- Control de ges-tión.	Capacidad para resolver conflictos.	R/P	75%	X			
	Conducta acorde con el cargo (Probidad Administrativa).	D	0%	X			
- Gerencia las relaciones y conflictos personales. Inter-	Conocimiento de normativa y procedimientos legales vinculados al área.	R/P	85%	X			
	Manejo computacional nivel usuario.	S/D	100%		X		
	Manejo de estrategias comunicacionales.	R/P	85%	X			
	Habilidad en la toma de decisiones.	R/P	90%	X			
	Tolerancia ante situaciones de estrés	R/D	60%		X		
	Capacidad de integración y empatía.	R/P	80%		X		
	Alta capacidad de gestión.	R/P	80%	X			
	Manejo de herramientas de planificación y control.	S/D	100%	X			
	Conocimiento y manejo de la red social vinculada al servicio	R/D	50%	X			

Al observar el ejemplo, notaremos que el Directivo evaluado evidencia que cuenta con los conocimientos necesarios para realizar una gestión óptima en su área de trabajo, sin embargo requiere mejorar algunos aspectos relacionados básicamente con el conocimiento y manejo de la red social vinculada al servicio, para lo cual requiere una mayor inducción, que le permita disminuir la brecha actual y mejorar su desempeño. (porcentaje actual 50%).

b.4 Programa de Capacitación

Si existe claridad respecto de cuáles son las deficiencias del recurso humano en cuanto a manejo de competencias, resultará más fácil el diseño de los programas de capacitación destinados a disminuir la brecha existente, entre una competencia y otra.

Una plataforma de competencias debe incorporar en su diseño, información respecto a la prioridad que tiene cada competencia para el desempeño del cargo. Esta información adquiere utilidad en esta etapa, no nos olvidemos que los recursos son escasos frente a un sinnúmero de necesidades (relación costo-efectividad). Por lo tanto no es posible pensar en el diseño de un programa de capacitación que abarque todas las competencias que presentan falencias.

Las metodologías utilizadas para la transferencia de conocimientos o habilidades deberán ser evaluadas de acuerdo a los contenidos temáticos y del presupuesto asignado. Se pueden señalar a modo de ejemplo: Cursos, Talleres, Video Conferencias, Coaching, Guías de aprendizajes, etc.

NOMBRE CARGO:	DIRECTIVO	
FUNCIONES	COMPETENCIAS REQUERIDAS	MODULOS DE CAPACITACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Representación del centro ante instancias internas y externas al Servicio. - Planificación anual. - Control de gestión. - Gerencia de las relaciones y conflictos interpersonales. 	Conocimiento del Estatuto Administrativo.	- Derechos y Deberes del Funcionario.
	Manejo de herramientas de planificación y control.	- Planificación Estratégica. - Marco lógico. - Calidad Total.
	Alta capacidad de gestión.	- Planificación Estra-tégica. - Gestión Presupuestaria. - Taller Proceso de Reforma - Modernización del Estado. - Gestión por Com-petencias.
	Capacidad para liderar equipos de trabajo.	- Liderazgo. - Trabajo en equipo. - Resolución de Conflictos.
	Capacidad para resolver conflictos.	- Técnicas de Nego-ciación. - Resolución de Con-flictos.
	Conocimiento y manejo de los modelos de intervención.	Taller/Jornadas de Modelos de Intervención.
	Manejo de estrategias comunicacionales.	- Estrategias Comu-nicacionales.
	Conocimiento de normativa y procedimientos legales vinculados al servicio	- Reglamentación Vigente talleres.
	Habilidad en la toma de decisiones.	- Proceso Decisional.
	Capacidad de integración y empatía.	- Trabajo en Equipo. - Comunicación Efectiva.
	Conducta acorde con el cargo (Probidad Administrativa).	Principios de Probidad Administrativa.
	Tolerancia ante situaciones de estrés	- Manejo del estrés.
	Manejo computacional nivel usuario.	- Curso Office nivel básico.

Hoy en día, muchas organizaciones, han preferido utilizar la capacitación interna, entregada por integrantes propios de la institución, por el conocimiento que éstos tienen en algunos temas y por los costos asociados a estas actividades. Si se opta por esta alternativa, se deberá tener especial preocupación por entrenar a los relatores, de manera que cuenten con la experticia en el desarrollo de esta tarea.

Sin embargo, para otros efectos, es necesaria la capacitación entregada por organismos externos a la organización, por su mirada neutral y la plataforma de conocimientos que no siempre se encuentra al interior de las instituciones. La decisión finalmente dependerá de los contenidos, metodología y por sobre todo de los costos que demanden las actividades de capacitación.

b.5 Evaluación del Sistema

En todo proceso de aprendizaje, para el mejoramiento continuo, es importante evaluar los resultados del entrenamiento. Esta evaluación no solo deberá considerar los aspectos formales de las actividades de capacitación (lugar, asistencia, contenidos, etc.), sino que también deberá estar acompañada por un proceso de medición de la efectividad de dichos programas en los distintos puestos de trabajo.

También es imprescindible que se realice una medición ex post que permita efectuar acciones correctivas a los procesos desarrollados, como asimismo mejorar paulatinamente los programas de capacitación.

Finalmente, es importante destacar que la realización de una evaluación al método de Gestión por Competencias implantado, determinará las dificultades observadas durante su aplicación, y las reales posibilidades de superar los inconvenientes, como asimismo el incorporar mejoras al proceso. No debemos olvidar que el Modelo de Gestión por Competencias, como se ha señalado en reiteradas ocasiones, tiene un carácter flexible y dinámico, lo que permite efectuar diversas adecuaciones, no importando la organización que sea.

CONCLUSIONES

En la elaboración de este trabajo he podido constatar que las competencias son ante todo una herramienta que al ser estudiada, analizada, implementada y evaluada por los especialistas en recursos humanos contribuye en forma significativa al desarrollo del recurso humano en las organizaciones.

Para la implementación de este tipo de gestión, el apoyo de los directores superiores de la organización es fundamental, puesto que requiere de cambios amplios en el ámbito de las políticas de los recursos humanos y de la flexibilización de los roles más tradicionales como el del "jefe" o del "empleado".

La incorporación del modelo en la toma de decisiones a nivel directivo en materia de recursos humanos, ya sea en el sector público o privado, permite que ésta no sólo sea más eficiente, sino que también proyecte a sus empleados la certeza de que se están utilizando criterios confiables y transparentes en su actuar, en materias de personal, acorde con los intereses de los funcionarios y de la organización.

Este trabajo ha tratado, de alguna manera, divulgar en forma más clara y precisa, los contenidos y aspectos más relevantes del modelo de gestión por competencias, entregando información en términos teóricos resultado de las diversas investigaciones realizadas por diferentes autores respecto al tema.

Importante es destacar que existe una gran variedad de conceptos que conforman la esencia de lo que son las competencias laborales, es decir, existe una diversidad de opiniones de lo que es la gestión por competencias, sus procedimientos, y la forma de incorporarla a la estrategia del manejo del recurso humano.

Respecto a su aplicabilidad, tanto en el sector privado como en el sector público, no se ha analizado la incorporación de las competencias laborales, por no representar una prioridad mayor.

Para ello, las organizaciones deben replantear la visión que tienen del recurso humano, tomándolo como un elemento clave en el desarrollo de nuevas estrategias y considerar que el utilizar esta herramienta permitirá el desarrollo de mejores programas de selección, capacitación y evaluación.

Importante es señalar que esta herramienta está ganando poco a poco un espacio dentro de las políticas de recursos humanos de las organizaciones. No hay que olvidar y tener presente que existen grandes y exitosas empresas que ya han hecho suya la gestión por competencias como un elemento principal para el manejo de sus recursos humanos, por ejemplo: Sony, Hewlett Packard, PepsiCo. Estas organizaciones han tenido la voluntad e inteligencia de tomar la iniciativa en esta materia, demostrando con ello que esta herramienta aporta excelentes dividendos.

Lamentablemente este modelo en la administración pública y privada en nuestro país, se encuentra "en pañales", debido a la

escasez de especialistas que manejen el tema en término teóricos, y que además hayan trabajado en término prácticos implementando esta herramienta. He de esperar que en un futuro no muy lejano estos obstáculos se vean minimizados en la medida que las organizaciones reconozcan las bondades de una gestión por competencias y que además se genere la necesidad al interior de éstas por contar con ella, promoviendo la capacitación y los estudios necesarios que permitan a las áreas de recursos humanos implementar en forma efectiva y eficiente el modelo de gestión por competencias.

Aunque su implantación sea difícil de materializar, es importante destacar que si existe la voluntad de realizar un esfuerzo continuo y sobre todo compartido entre la organización y sus empleados este proceso podrá ser puesto en marcha, mejorando significativamente un incremento en la productividad de la empresa, alcanzando por consiguiente los objetivos y metas establecidos.

- A -

Actitudes: Es la disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a una realidad particular. Los aspirantes deberán poseer al menos las siguientes actitudes:

Entusiasmo: Es la energía y la disposición que se tiene para realizar una labor particular. Es la inspiración que conduce a alcanzar lo que se desea. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- Quieren lo que hacen y no hacen lo que quieren.
- Se sienten impulsados a lograr lo que se proponen.

Adaptación al cambio: Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- Aceptan y se adaptan fácilmente a los cambios.
- Responden al cambio con flexibilidad.
- Son promotores del cambio.

Creatividad e innovación: Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.
- Son recursivos.
- Son innovadores y prácticos.
- Buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.

Positivismo y optimismo: Es el conjunto de pensamientos que están relacionados con la confianza en el éxito de un trabajo, de una idea o una tarea. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- Ven siempre el aspecto favorable de las situaciones.
- Enfrentan todas las situaciones con realismo y no se dan por vencidos fácilmente.

Persistencia: Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- Insisten, persisten y no desisten hasta lograr lo que se proponen.
- Están altamente motivados por aspectos internos.

Flexibilidad: Es la disposición a cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad, buscando una mejor manera de hacer las cosas. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- No son tozudos, ni rígidos en su forma de pensar o actuar.
- Identifican claramente cuando es necesario cambiar y así lo hacen.
- Adoptan posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.

Búsqueda de la excelencia: Es el compromiso con las cosas bien hechas y el afán por mejorar cada vez más. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- Hacen su trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo.

- No están satisfechos con las cosas como están y buscan mejorarlas.
- No aceptan la mediocridad.

Aptitud: Característica biológica o aprendida que permite a una persona hacer algo mental o físico.

Area de Competencia laboral: Sector de actividad productiva delimitado por un mismo género o naturaleza de trabajo, es decir, por el conjunto de funciones productivas con objetivos y propósitos concatenados y análogos para la producción de bienes o servicios de similar especie.

Area ocupacional: Agrupación de funciones laborales relacionadas.

Competencia: El término competencia en nuestro idioma, encontramos:

*.-**Competencia** deriva de la palabra latina *compĕtere*. En español existen dos verbos, "competer" y "competir" que se diferencian entre sí a pesar de provenir del mismo verbo latino *compĕtere*.

**.-Para Corominas, en el análisis etimológico del término, competencia es una palabra tomada del latín *compĕtere* "ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir", "ser adecuado, pertenecer", que a su vez deriva de *petĕre*, "dirigirse a, pedir" y tiene el mismo origen que *competer*, "pertenecer, incumbir". Estos significados se remontan al siglo XV. Corominas, Joan. Breve diccionario etimológico de la lengua castellana, Madrid, Editorial Gredos. 1998

***.-Corominas incluye como derivados de competir las palabras competente "adecuado, apto" y competencia, desde fines del siglo XVI.

Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Ediciones Granica.2000.

- C -

Competente: Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.

Conocimiento: Es el componente cognitivo que sustenta una competencia laboral y que se expresa en el saber cómo ejecutar una actividad productiva. Incluye el conjunto de teorías, principios y datos asociados al de la competencia laboral de que se trate.

Criterio de desempeño: Es una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral. Permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia.

- E -

Elemento de competencia: Es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y es, entonces, una función realizada por un individuo.

Evaluador: Persona autorizada para reunir evidencias para el desempeño y emitir juicios acerca de la competencia de los candidatos.

Evidencias de desempeño y de conocimiento: Son descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efectivamente logrado y que se maneja el conocimiento necesario para lograrlo.

- F -

Función productiva: Conjunto de actividades laborales, necesarias para lograr uno o varios objetivos específicos de trabajo, en relación con el propósito general de un área de competencia o de una organización productiva.

- H -

Habilidades: Las habilidades hacen referencia a las capacidades y a las potencialidades que tienen las personas para procesar información y obtener resultados o productos específicos con dicha información. Los aspirantes deberán poseer al menos las siguientes habilidades:

Capacidad para aprender. Se refiere a la habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- Captan y asimilan con facilidad conceptos e información.
- Realizan algún tipo de estudio regularmente.
- Tienen una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo.
- El conocimiento que poseen agrega valor al trabajo.

Trabajo en equipo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- Identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos.
- Tienen disposición a colaborar con otros.
- Anteponen los intereses colectivos a los personales.

Visión de futuro. Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- Conocen claramente las tendencias del entorno y se adecuan a él.
- Tienen metas bien establecidas y perseveran en alcanzarlas.

- N -

Nivel de Competencia: Grado de autonomía y complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados en el desempeño de una función productiva.

- O -

Ocupación: Area laboral referida a un grupo común de competencias. Area definida de competencia, relevante en el desempeño de diversos puestos de trabajo en diferentes organizaciones, diferentes sitios e incluso diferentes industrias.

- P -

Puesto de trabajo: Conjunto de funciones desempeñadas por un individuo en el lugar de trabajo.

- R -

Rango de aplicación: Es la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia.

- U -

Unidad de competencia: Conjunto de elementos de competencia que reviste un significado claro en el proceso de trabajo y por tanto tienen valor en el ejercicio del trabajo. La unidad no solo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluyen cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

Unidad de competencia básica: Referida a las habilidades consideradas como mínimo para la realización de cualquier trabajo.

Unidad de competencia genérica: Se refiere a funciones o actividades comunes a un número significativo de áreas de competencia.

Unidad de competencia específica: Se refiere a conocimientos, habilidades y destrezas propios de una función que se identifica generalmente con una ocupación.

Valores: Corresponden a los principios de conducta que deberán tener los funcionarios de las Empresas Públicas de Medellín y por lo tanto de la Subgerencia Proyectos Generación. Los aspirantes deberán poseer, al menos, los siguientes valores:

Responsabilidad. Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- Cumplen los compromisos que adquieren.
- Asumen las posibles consecuencias de sus actos.
- Se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide.

Etica: Es la interiorización de normas y principios que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y, consecuentemente, del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas, para comportarse consecuentemente con éstas. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- Poseen una intachable reputación y antecedentes.
- Son correctos en sus actuaciones.
- Tienen claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares

Lealtad y sentido de pertenencia. Se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios. Se aprecia gran sentido de identificación con los objetivos de las Empresas Públicas de Medellín. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- Anteponen los intereses organizacionales a los intereses particulares.
- Se sienten orgullosos de formar parte de una organización en particular.
- Adhesión a normas y políticas. Es la disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.

Orientación al servicio. Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- Poseen un trato cordial y amable.
- Se interesan por el cliente como persona.
- Se preocupan por entender las necesidades de los clientes internos y externos y dar solución a sus problemas.
- Realizan esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los clientes externos e internos.

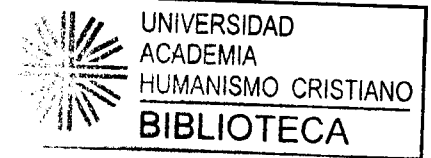
LAS COMPETENCIAS UNIVERSALES

El siguiente es un esquema referencial de las dieciséis competencias universales en las áreas de liderazgo y gerenciamiento; válido para realizar una autoevaluación de qué competencias se dominan y en cuáles se debe hacer énfasis. (Mc Cauley-1989):

- 1. Ser una persona de muchos recursos:** saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.
- 2. Hacer lo que conoce:** ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando es necesario.
- 3. Aprender rápido:** dominar rápidamente nuevas tecnologías.
- 4. Tener espíritu de decisión:** actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.
- 5. Administrar equipos con eficacia:** saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.
- 6. Crear un clima propicio para el desarrollo:** ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.

- 7. Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas:** actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.
- 8. Estar orientado hacia el trabajo en equipo.**
- 9. Formar un equipo de talentos:** invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
- 10. Establecer buenas relaciones en la empresa:** saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.
- 11. Tener sensibilidad:** demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.
- 12. Enfrentar los desafíos con tranquilidad:** poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.
- 13. Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal:** ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa.
- 14. Autoconocerse:** tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo.
- 15. Tener buen relacionamiento:** ser agradable y dar muestras de buen humor.
- 16. Actuar con flexibilidad:** capacidad para adoptar actitudes opuestas, –ejercer liderazgo y dejarse liderar– opinar y aceptar opiniones de los demás.

BIBLIOGRAFIA



Del Pino Martínez, Agustín. Empleabilidad y Competencias. Nuevas modas? En: Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 1997.

De Moura Castro, Claudio. Formación Profesional en el Cambio de Siglo. CINTERFOR/OIT. 2002

Jímenez, Alfonso. La gestión por competencias: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma. En: Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 1997.

Mertens, Leonard. Competencia Laboral, Sistemas, Surgimiento y Modelos. Cinterfor. 1997.

Tejada, José. Acerca de las competencias profesionales. En Revista Herramientas, 56. Madrid. 1998.

Levy-Leboyer, C. Gestión por competencias, cómo analizarlas, como evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona, Gestión 2000, 1997.

Mertens, Leonard. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Madrid, OEI, 2000.

Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos. Montevideo. CINTEFOR, 1996.

Tejada, José. Acerca de las competencias profesionales. En Revista Herramientas, 56. Madrid. 1998.

Cruz, Peggy y otros. El capital humano y la gestión por competencias. www.monografias.com