

**UNIVERSIDAD MAYOR REAL Y PONTIFICIA DE SAN FRANCISCO XAVIER**

**DE CHUQUISACA**

**VICERRECTORADO**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO E**

**INVESTIGACIÓN**



**GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABAJO EN OPCIÓN A DIPLOMADO EN DIRECCION ESTRATEGICA DE**

**RECURSOS HUMANOS**

**Lic. Abigail Condori Inocente**

**SUCRE, 04 DE SEPTIEMBRE DE 2023**

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	4
1.1 Antecedentes y Justificación .....	4
1.2 Situación Problemica .....	7
1.3 Formulación del problema de investigación.....	7
1.4 Objeto de estudio.....	8
1.5 Campo de acción .....	8
1.6 Objetivos .....	8
1.6.1 Objetivo general .....	8
1.6.2 Objetivos específicos .....	8
1.7 Diseño metodológico.....	9
1.8 Métodos de Investigación .....	9
1.9 Método Bibliográfico .....	10
1.10 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.11 Instrumentos De Investigación .....	10
1.12 Población.....	11
1.13 Técnicas de muestreo.....	11
CAPITULO I .....	12
2. MARCO TEORICO Y CONTEXTUAL.....	12
2.1 Principales Teorías Y Conceptos Que Abordan La Temática .....	12
2.2 Estudio del concepto de competencia.....	16
2.3 Modelos para determinar las Competencias:.....	16
<b>2.3.1 Tipología de Competencias.....</b>	<b>18</b>
2.4 Modelo Funcional:.....	19
2.5 Modelo Constructivista: .....	21
2.6 El Enfoque por Competencias en la Gestión de Recursos Humanos: .....	24
2.7 Implementación de un Modelo de Gestión por Competencias en una Organización:.....	27
2.8 Elementos de Recursos Humanos influenciados por la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias dentro de una Organización:.....	31
<b>2.8.1 Sistema Plan de Carrera.....</b>	<b>31</b>
2.8.2 Sistema de capacitación .....	33
2.8.3 Sistema de planes de Sucesión .....	35

2.9	Reclutamiento y Selección de Personal .....	36
2.9.1	Fases de un proceso de selección .....	37
2.9.2	Herramientas utilizadas para la selección por competencias. ....	38
2.10	Sistema Retributivo: .....	39
CAPITULO II .....		42
TOMA DE POSICIÓN Y/O PROPUESTA .....		42
2.1.	Idea o afirmación principal que sustenta el proponente de la monografía .....	42
2.2.1.	<b>Fases del proceso de implementación de un Modelo de Gestión por Competencias</b> 44	
2.2.	Justificación, con argumentos de su propio punto de vista .....	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		46

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes y Justificación

El mundo empresarial de hoy no es el mismo de hace unos años atrás, a nivel internacional se han experimentado y se están experimentando cambios constantes en todos los ámbitos de la vida referente a empleo, educación, salud, ecología, precios, competencia, calidad, rivalidad, etc.

En el provenir empresarial del contexto actual ya no se requiere una gestión basada en la tecnología y la información sino una gestión basada en la participación del capital humano dentro de las organizaciones y en especial en la toma de decisiones. "La ventaja competitiva básica de las empresas en el porvenir de inicios del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos financieros, y ni tan siquiera radicará en la tecnología; la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos."

De lo anterior se desprende que la actual Gestión de los Recursos Humanos será una cuestión de trascendental importancia a la que las empresas que procuren existir en el siglo XXI no podrán renunciar porque:

1. Los Recursos Humanos se convertirán en el recurso competitivo más importante.
- Los Recursos Humanos y en particular su formación constituyen una inversión y no un costo.
  - Demanda el enriquecimiento del trabajo y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.

- Se hace como una función integral de la empresa y de manera proactiva.
- Demanda concebirla con carácter técnico científico
- Su desafío fundamenta está en lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

Esta Gestión de Recursos Humanos posee sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos de trabajo como proceso de determinación y comunicación de la información relativa al análisis, descripción y perfil de puestos de trabajo.

El diseño de puesto de trabajo en el turismo "Es la piedra angular de todo el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos en el sector que por su relación con el desarrollo eficiente de las restantes funciones, pues parte del análisis correcto de cada puesto de trabajo: es imposible realizar un reclutamiento, una selección e inducción eficiente: establecer adecuados planes de formación y desarrollo: definir sistemas de retribución o realizar una buena evaluación del desempeño sin una determinación y definición clara y exacta de todo lo relativo a cada puesto de trabajo.

En este contexto, el concepto de competencia cobra un significado relevante como soporte de la organización del trabajo. La forma de gestionar las personas en las organizaciones, la situación laboral, las relaciones con los empleados y las exigencias del entorno han variado en los últimos años. La aceleración de los cambios y la falta de respuesta de muchas organizaciones para adaptarse a estas transformaciones han dado lugar a que cada vez más se reclamen nuevas herramientas de gestión de recursos humanos. Aspectos como

penetrar mercados, dirigir gente que cada vez tiene mayor nivel de formación y aspiraciones, incorporar nuevas tecnologías, etc., exige una gran agilidad y flexibilidad a la hora de tomar decisiones relativas a los puestos de trabajo y por lo tanto a las personas que los ocupan.

Cuando de cambiar se trata, se comprueba que en caso de las personas es lo más difícil. Modificar el sistema de retribución que los motiva, modificar la actitud hacia cambios tecnológicos, cambiar las tareas, etc., son medidas que generan resistencia. Por lo anterior, es esencialmente importante el rol de mando donde sus funciones principales están: desarrollar acciones de dirección orientadas claramente a la efectividad y motivación de su equipo, evaluar a su gente , definir objetivos, establecer planes de seguimiento , desarrollar y formar. Estas funciones están muy relacionadas con el comportamiento de las personas.

De lo anterior se desprende como cuestiones esenciales:

1.- La dinámica creciente de los negocios va dejando a las estructuras de puestos de trabajo siempre unos pasos atrás. Es frecuente que las estructuras se desactualicen y no acompañen el desarrollo del negocio.

2.- Es necesaria una herramienta de gestión que permita acompañar la dinámica del negocio y mejorar los resultados obtenibles. La gestión por competencias, ella responde a todas estas situaciones, facilita la agilidad y flexibilidad a la hora de tomar decisiones en relación a las personas y a los puestos de manera que se puedan adaptar a las necesidades de la organización, rompiéndose de esta forma el binomio persona - puesto, de forma que cada uno se pueda gestionar ( mover, crear puestos, eliminar puestos, etc. ) aisladamente sin que afecte el uno al otro; no

obstante las mismas competencias mantienen vinculadas a ambos: personas y puestos. La gestión por competencias posibilita ir más allá de la administración intuitiva de quién, a dónde y con qué formación. Trata de acertar quien garantiza la consecución de objetivos de negocios, qué desarrollo profesional requiere y cuánto se puede llegar a pagarle.

## **1.2 Situación Problemática**

La teoría “gestión integral de Recursos Humanos basada en competencias” es amplia por la cual algunas organizaciones no lo llevan a la práctica.

En el ámbito empresarial internacional, este tema a tratar es muy escaso existiendo distintos problemas competitivos en las organizaciones. Tampoco se percibe esfuerzos de las organizaciones por explorar la teoría para así influir en la mejora de sus organizaciones.

La gestión por competencia tendrá su impacto en la propia organización del trabajo, las personas serán por tanto las auténticas suministradoras de la competencia y por consiguiente se obtendrá como resultado agrupaciones que determinen lo que las personas tienen que ser capaces de aportar a la organización.

## **1.3 Formulación del problema de investigación**

¿ES FACTIBLE REALIZAR UN ANÁLISIS DE LA GESTION INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN COMPETENCIAS?

## **1.4 Objeto de estudio**

Tomando en consideración la investigación realizada nos permite manifestar el contenido refiriéndonos a la necesidad de llevar a cabo el, análisis de la Gestión Integral de RR.HH. basada en las competencias

## **1.5 Campo de acción**

En este contexto, el concepto de la investigación cobra un significado relevante como soporte de la organización del trabajo.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general**

En el caso que analizamos, debido a sus particularidades y a la importancia de las personas, pretendemos realizar un análisis que permita proporcionar un modelo explicativo respecto a la gestión de recursos humanos por competencias como herramienta base para el logro de una gestión integral de los recursos humanos.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

1) Analizar, a la luz de las teorías principales sobre los recursos humanos y las organizaciones, el sistema de gestión de competencias, teniendo en cuenta las diferentes corrientes que se han ido desarrollando;

2) Analizar las alternativas de integración de la estrategia empresarial (incluyendo la cultura y la estructura de cada empresa) con una adecuada gestión de los recursos humanos.

- 3) Estudiar el concepto de competencia, las escuelas que lo han desarrollado y los principales diccionarios de competencias genéricas con el objetivo de establecer las diferencias y particularidades existentes en ello.
- 4) Establecer la vinculación de la gestión de competencias individuales y las competencias esenciales de una organización como base para desarrollar un modelo integrado de gestión de los recursos humanos.
- 5) Establecer los fundamentos para la aplicación de un sistema de gestión por competencias a los procesos de movilidad, formación – desarrollo y evaluación del desempeño – compensación de los recursos humanos de una empresa y
- 6) Determinar en el marco de un sistema de gestión de los recursos humanos basado en las competencias, las correspondientes habilidades y niveles de conocimientos técnicos, que se revelen.

## **1.7 Diseño metodológico.**

Para desarrollar esta monografía y para su mejor comprensión y lograr con los distintos objetivos se utilizó los siguientes métodos y técnicas de investigación.

## **1.8 Métodos de Investigación**

El método es un elemento necesario para la investigación ya que sin él nos sería difícil demostrar si los argumentos son válidos.

## **1.9 Método Bibliográfico**

La revisión bibliográfica del tema para conocer el estado de la cuestión, a partir del cual se podrá formular hipótesis fundamentales, que posteriormente se intentara validar empíricamente.

En cierto tipo de investigaciones, la revisión de la literatura puede constituir un fin en sí mismo.

La búsqueda, recopilación, organización, valoración, crítica e información bibliográfica sobre temas específicos, tiene un valor intrínseco debido a la cultura de la lectura.

El método bibliográfico fue uno de los más útiles en el proyecto de investigación, porque se pudo recopilar datos los documentos sobre el tema, imágenes, gráficos estadísticos entre otros, estos disolverán cualquier duda que se presente sobre el tema a investigar.

## **1.10 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

Las técnicas que se realizó para la investigación fue los archivos, libros, columnas de revistas que fueron de gran importancia al momento de revelar información primaria de manera confiable.

## **1.11 Instrumentos De Investigación**

Con el fin de realizar el análisis documental de la Gestión Integral de RR.HH. basada en competencias nos basaremos en las fichas bibliográficas.

### **1.12 Población.**

Para el estudio de la monografía nos basaremos en libros, publicaciones, columnas de revistas relacionados a la gestión integral de RR.HH.

### **1.13 Técnicas de muestreo**

No dado, ya que la investigación se está realizando a base de bibliografías, libros, publicaciones, etc.

## CAPITULO I

### 2. MARCO TEORICO Y CONTEXTUAL

#### 2.1 Principales Teorías Y Conceptos Que Abordan La Temática

Estudios desarrollados sobre el desempeño laboral de graduados universitarios en el ámbito de la gestión, relacionaron sus coeficientes de inteligencia con el desempeño laboral exitoso (Goleman, 1997). Se suponía que con altos coeficientes de inteligencia alcanzados durante la actividad universitaria, debían obtenerse después altos estándares de desempeño. Pero no ocurrió así. Sucedió que con el coeficiente de inteligencia sólo se tenía en cuenta el polo cognitivo de la inteligencia de la persona (razonamiento abstracto, memoria, discriminación perceptual, etc.), manifestándose en sus conocimientos y habilidades ante asignaturas como Matemáticas, Física, Historia. Etc. Pero no se tenía en cuenta el polo emocional (afectos, sentimientos, valores, etc.)

La gestión de competencias que a inicios de la década de 1970 acuñara David C. McClelland ( 1973), y a finales de la década de 1990 Daniel Goleman insistiendo con su libro Inteligencia Emocional ( 1977) la enfatizara más, contribuyendo a su reemergencia, es de importante trascendencia. La respuesta a la pregunta sigue siendo universal en cualquier proceso de selección del personal: ¿Qué formación debe poseer la persona adecuada para desempeñar con éxito este puesto? encontrará buen nivel de aceptación mediante el enfoque holístico y el carácter ad hoc o de "traje a medida" que exigirá la gestión de competencias. Tal gestión, no puede dejar de advertirse, es consustancial a la educación (la formación en su

sentido más completo) y a la acepción de Organización que Aprende (Senge, 1998; Garvin et al., 1998; Rodríguez, 1999)

Con McClelland colaboró Richard E. Boyatzis (1982), en un estudio sobre las características personales de los empleados de la American Telephone and Telegraph (ATT) y sus relaciones con la promoción jerárquica dentro de la organización. A este último estudioso se debe una de las definiciones más recurridas para configurar la concepción de competencias: "Unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Hay autores que plantean que si una competencia no es observable, no puede considerarse como tal. Insisten en que tienen que ser medibles objetivamente. En esa vertiente el liderazgo no sería una competencia. Con tal orientación no es compatible la definición anterior. La existencia de esas posiciones tiene que ser distinguida, pues implican distintas percepciones del conocimiento buscado.

Es necesario conocer bien que la gestión de competencias, asociada a la formación y en especial a la selección del personal, nació en el paradigma positivista y en la psicología conductista experimental, donde el "hecho" o el "dato sensorial", eran constatación de ciencia junto al método "aséptico", "histórico" y "objetivo". Consecuentemente, el "subjetivismo" de difícil aprehensión para ese método tradicional del positivismo, devino factor relegado (González, 1993).

Se ha evidenciado que el modelo causal mecanicista de la física clásica, acorde al positivismo, no funciona en la generalidad del objeto de la Psicología, y se cuestiona que existan datos independientes de las teorías que los demandan y en parte

construyen. Así ocurre que el método mismo está influido por el investigador, por la historia del sujeto y el objeto, así como por la cultura predominante, lo cual hace endeble el valor "histórico" y "objetivo" del método, respondiendo el propio "dato" en parte a la teoría construida por el sujeto del conocimiento.

El necesario conocimiento, en particular el psicológico, será tratado en esa relatividad objetiva, histórica y cultural. Además, percibirlo en su contexto histórico o en su historicidad exige atender a la cultura organizacional, por la cual se entiende el conjunto de valores espirituales y materiales existentes en una época para determinada organización, cuyo reflejo en el comportamiento humano derivado de esos valores lo ofrece el conjunto de creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

Por otra parte y muy importante es insistir en ello, hay que percibir a las competencias representando el nexo de las conductas o desempeños individuales con la estrategia de la organización (Hammel y Parlad, 1994) y el sistema de trabajo asumido.

Aunque las competencias en el sentido en que venimos abordándolas deben ser desarrolladas en todos los empleados, en primerísimo lugar hay que desarrollarlas en los directivos, quienes habrán de asumir roles de formadores respecto a sus empleados, sobre todo en la modalidad formadora de equipos, haciendo el coaching o entrenamiento y dirección tipo equipos deportivos (Cubeiro y Fernández, 1998; Diego y Marimon, 1998).

El concepto de competencia comenzó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron a

identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales test y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral.

MacClelland en 1961, logró configurar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.

En general se puede expresar, que la aplicación del concepto de competencia abarca a las empresas con sus políticas y gestión de recursos humanos; a los Ministerios de Educación y Trabajo que persiguen objetivos centrados en políticas educativas o laborales de orden nacional; y a las instituciones de orden capacitadoras que pretenden mejorar la calidad y eficiencia de sus programas formativos.

## **2.2 Estudio del concepto de competencia**

El tema de las Competencias surge a fines de la década de los sesenta, como respuesta a la búsqueda de una técnica para mejorar la coordinación entre los sistemas de educación- formación, y las necesidades concretas del mundo laboral. Esta situación obligó a modificar la estructura de los mercados de trabajo, la gestión, y la organización de los sistemas productivos. (Mertens, 1996) Su desarrollo, en la formación y el empleo, tuvo lugar durante la primera mitad de los noventa, a partir de las distintas experiencias internacionales que desde este enfoque se fueron materializando. Estados Unidos, Canadá, Australia, Reino Unido y España, entre otros, comenzaron a avanzar en diferentes experiencias que fueron conformando un nuevo escenario en la forma de entender la formación para el trabajo. (CIDE, 2000) El Enfoque por Competencias se ha extendido por distintos países, en especial en Latinoamérica. Producto del entorno económico globalizado, México, Colombia, Chile, Argentina y Honduras, entre otros, aparecen como los primeros precursores.

## **2.3 Modelos para determinar las Competencias:**

Existen distintos modelos para determinar las competencias, de los cuales se abordarán los tres más utilizados. Sin embargo, cabe señalar, que no existe un método único para identificar y analizar las competencias, ya que la implementación de ésta dependerá de cada organización. 1.1. Modelo Conductual Se centra en las personas con desempeño superior, es decir, se orienta hacia aquellos trabajadores

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

6 Para este modelo el concepto de Competencia es definido como: “Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”. (Mertens, 1996, pág. 61)

“Característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con la actuación exitosa de un puesto de trabajo” (Boyatzis, 1982 citado en HayGroup, 1996, pág. 28) “Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993, pág.122) Dicho modelo integra además el concepto de desempeño sobresaliente, el que supone la realización de una determinada tarea de forma superior, buscando identificar los atributos de los trabajadores más exitosos a través de la investigación educativa. (CIDEDEC, 2000) Las Competencias se basan en modelos que identifican conductas asociadas a un desempeño exitoso, que entregan fundamentos objetivos para evaluar individuos en áreas de desempeño, desarrollo y selección. (HayGroup, 1996) Spencer y Spencer plantean el modelo del iceberg que hace referencia a los factores que influyen en estas conductas y, por lo tanto, en que una persona cuente o no con cierta competencia. Dicho modelo habla de que existen variables visibles y no visibles que inciden en el comportamiento:

Variables visibles

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

#### Variables no visibles

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

### **2.3.1 Tipología de Competencias**

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

- Competencias “Umbral” o “Esenciales”: Son aquellas competencias requeridas por la organización, para alcanzar un desempeño promedio o mínimamente adecuado de los trabajadores.
- Competencias Diferenciadoras: Son competencias que permiten hacer una diferencia entre los trabajadores con desempeño superior, con aquellos que presentan un desempeño promedio.
- Competencias Genéricas: Son aquellas que se repiten sistemáticamente de un puesto a otro, y se van aplicando a un conjunto amplio de puestos de trabajo. Además se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de

diferentes ámbitos de producción, algunas de ellas son: capacidad para trabajar en equipo, habilidades para la negociación, planificación entre otras.

- **Competencias Específicas:** Son aquellas competencias particulares de cada puesto de trabajo, que consideran los conocimientos necesarios para poder manejarse adecuadamente en el cargo. Se asocian con aspectos técnicos relacionados con la ocupación, los cuales no se pueden transferir de manera fácil a otros contextos laborales, ejemplo de ellas son: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.<sup>1</sup> (Opt.cit.)

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

a) La definición de competencia es tan amplia que puede cubrir casi cualquier cosa, sin ir al corazón de lo que es común en cuanto a motivaciones, personalidades, roles sociales, habilidades y conocimientos.

b) La distinción entre competencias mínimas y competencias efectivas no es muy clara y, de hecho, es simplemente una cuestión de matiz.

c) Los modelos son históricos, es decir, relacionados con el éxito en el pasado, y por ende menos apropiados para organizaciones que operan con cambios rápidos.

#### **2.4 Modelo Funcional:**

El modelo funcional de identificación y descripción de competencias toma como referente teórico los postulados de la escuela funcionalista de sociología, y tiene sus orígenes en los esfuerzos de la Administración británica por adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral. Para este enfoque las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en

constante interacción con su entorno, pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales, y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente (Mertens, 1996). Para este modelo el concepto de competencia es definido como: “Capacidad real que posee el individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto” (Maisselot, 2005, pág. 78) “Conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación”. (Fernández, 2005, pág.34).

En nuestro país, también existen instituciones que se han dedicado al tema, definiendo las Competencias Laborales como: “Cualidad personal e intransferible que está referida a la realización de un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable, y en un ambiente de trabajo apropiado” (SENCE, artículo de Martínez y Martínez, 2009, pág.6) “Conjunto de actitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos por el sector productivo” (Chilecalifica, 2005; pág. 7) “Capacidad para responder exitosamente a una demanda compleja y llevar a cabo una actividad o tarea exitosamente, en un contexto particular a través de la movilización de recursos (incluyendo tanto aspectos cognitivos como no cognitivos).” (Fundación Chile, 2004, pág. 27).

Desde esta perspectiva los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno.

En consecuencia, la función de cada trabajador en la organización debe entenderse no sólo en su relación con el entorno de la empresa, sino que él también constituye subsistemas dentro del sistema empresa, donde cada función es el entorno de otra. (Mertens, 1996).

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

Este modelo se basa en la medición de resultados, para identificar el principal objetivo de la organización y el área de ocupación, es decir, parte de un objetivo principal, hasta llegar a identificar la competencia. (Mertens, 1996) La característica principal de este modelo es que, además de centrarse en los resultados del trabajador (no en los procesos para obtener dichos resultados), identifica y describe de forma concreta las funciones claves y los fundamentos de la actividad productiva, lo cual permite la movilidad de las funciones hacia realidades laborales semejantes.

## **2.5 Modelo Constructivista:**

Este modelo parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia, tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno sociolaboral con el que se relacionan.

La competencia se construye, no sólo a partir de la función que emerge del mercado, sino que es la única que entrega una importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades.

Plantea que las competencias se desarrollan a través de aprendizajes que se dan ante las disfunciones, incluyendo a la población menos competente. Además parte de la premisa que la participación de los individuos se da en la discusión y comprensión de los problemas, ya que ésta resulta crucial para identificar disfunciones en la organización y poder generar la norma estándar. (Mertens, 1996, citado en Novik y Gallart, 1997.)

Para el modelo constructivista las competencias son definidas como: “Habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional”. (Tobón, 2006. pág. 20).

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

instituciones y agentes educativos, como las organizaciones y agentes del entorno sociolaboral, pues éste influye en la formación y capacitación de las personas, y éstas a su vez influyen sobre el entorno social y laboral.

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

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

mayor riqueza conceptual. Dado el carácter netamente contextual de la identificación de competencias, el modelo constructivista ha sido criticado por su sentido reduccionista que dificulta la relación y validación de competencias en diferentes contextos sociales y organizacionales. (CIDEC, 2000) En resumen los tres enfoques centran la competencia de acuerdo a:

- Normas de competencia (Funcionalista) que se centra en los requerimientos de la ocupación.
- Mejor desempeño (Conductista) que centra la competencia en las cualidades de la persona.
- Lo que la persona es capaz de hacer (Constructivista) que se centra en las actitudes y la conducta asociadas con el conocimiento, habilidad y destrezas en conjunto.

## **2.6 El Enfoque por Competencias en la Gestión de Recursos Humanos:**

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

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

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

La Gestión por Competencias ha demostrado gran eficacia como estrategia de gestión de recursos humanos, habiendo logrado integrarse con los procesos de la estrategia empresarial. (Fernández, 2005) Para esto es necesario, primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia donde se quiere ir), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa, desarrollar un lenguaje común, elaborando competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias. (Morales, 2008) El objetivo primordial del enfoque de Gestión por Competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización, para administrar los recursos humanos integralmente de manera más efectiva. (Morales, 2008) 21 Por medio de la Gestión por Competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos: (Morales, 2008).

- a) La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- b) La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- c) La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.

- d) La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- e) La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- f) La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

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

- Unificar los diferentes procesos de gestión de las personas, utilizando criterios compartidos y coherentes.
- Vincular la capacidad personal con la del equipo, para agregar valor en los procesos de trabajo.
- Alinear la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentar su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Administrar adecuadamente los activos que suponen las competencias, asegurando el sostén de las ventajas competitivas de la empresa. Por ello, un modelo de gestión integrado por personas y basado en competencias, considera que los objetivos y la planificación de los recursos humanos, deben ser construidos a partir del marco de los objetivos y planes estratégicos de la empresa. Por lo tanto, la función de gestión de los recursos humanos se debe alinear con el resto de las funciones de la empresa, siendo las personas y sus conocimientos un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas.

## **2.7 Implementación de un Modelo de Gestión por Competencias en una Organización:**

Antes de efectuar la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias dentro de una Organización, se debe realizar un estudio exhaustivo de la realidad actual de la misma, a fin de poder detectar las verdaderas necesidades y falencias que limitan e impiden el éxito de dicha Organización. Según Rodríguez (s/f) debemos detenernos a mencionar algunas condiciones necesarias para su éxito: • En primer lugar, es imprescindible la participación y el compromiso de la alta dirección de la organización en la construcción del modelo.

Como en tantos otros aspectos vinculados a la cultura organizacional, emprender este trabajo sin el apoyo real de la alta gerencia no podría garantizar su éxito.

- Complementariamente es necesario que exista un fuerte apoyo institucional en materia de: comunicación, contención y apoyo logístico. Debe existir un marco de referencia razonablemente estable y darse amplia participación a todos los involucrados.
- Determinación del equipo de trabajo. La dimensión y composición del equipo dependerá del alcance del proyecto. Deberá integrarse por un representante de la dirección, promotor del proyecto en la organización, y por personas capacitadas en técnicas de observación y expertos en la interpretación de comportamientos, así como personas capacitadas en los cargos objeto de estudio.
- Realizar un análisis de la situación actual, para lo cual podemos usar una herramienta muy conocida como el FODA, esta permitirá analizar los factores externos e internos que afectan a la empresa. De igual modo, hay situaciones o

posibles grietas que quienes están mucho tiempo en una 24 organización no logran ver, por lo que es recomendable en esto contar con el apoyo de un consultor externo.

- Una vez llevado a cabo los pasos anteriores, se está en condiciones de efectuar un diagnóstico general empezando por las personas y luego por los procesos y equipos. Posterior a este proceso de estudio y análisis de la situación real de una organización, se cuenta con la capacidad de implantar un modelo de competencias. Es así como Rodríguez (s/f) en su artículo sobre La Gestión de Recursos Humanos por Competencias identifica seis fases de implementación del modelo:

- a) Identificación de los factores clave de la organización. Los factores clave de la organización deben reflejar su estrategia.

El proceso de definición de la estrategia organizacional, se refiere a los pasos que una organización realiza para identificar sus metas y factores críticos de éxito, y para desarrollar sus planes estratégicos tendientes a alcanzar dichas metas. Una vez identificados estos aspectos estratégicos, el siguiente paso consistirá en inferir de los mismos las competencias individuales que aseguren a la organización el logro de esos resultados. De esta forma vincularemos las capacidades que requiere la organización, analizadas desde una perspectiva estratégica, con las competencias individuales a desarrollar que permitan alinear los esfuerzos individuales con los organizacionales. El éxito del modelo depende fuertemente de una adecuada definición de la estrategia, en cuanto a que el mismo brinde a la organización los resultados esperados, y logre realmente alinear los desempeños organizacionales e individuales con los objetivos estratégicos.

b) Definición y elaboración del diccionario de competencias. El diccionario de competencias se define como el conjunto de competencias necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. <sup>25</sup> Esta etapa, entonces, consiste en elaborar el documento que recoja las competencias identificadas, la definición conceptual de las mismas, y su apertura en los distintos niveles de requerimientos (grados). Este diccionario debe incluir tanto las competencias conductuales como las funcionales. Como ya hemos mencionado, las competencias conductuales son aquellas habilidades que explican desempeños superiores. Son atributos, como la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc. Por su parte las competencias funcionales, corresponden a aquellas habilidades requeridas para desempeñar una función laboral, según los estándares y la calidad establecida por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente. El directorio de competencias requiere de la actualización permanente de su contenido, así como de la incorporación de “las competencias del futuro” que permitan implantar la estrategia del mañana.

c) Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo. En esta instancia, se debe asignar a cada puesto de trabajo las competencias requeridas y el grado en el que estas mismas deben presentarse. Es importante considerar que las competencias necesarias para un puesto de trabajo, son aquellas que han sido demostradas por los ocupantes de desempeño excelente, como las capacidades diferenciadoras causalmente relacionadas con esa performance superior.

d) Evaluación de las competencias personales. Una vez efectuado el diseño de los perfiles profesionales (asignar a cada puesto el nivel de requerimiento de cada

competencia), corresponde proceder al análisis o evaluación de las competencias personales. Para esto, las organizaciones recurren a un número variado de metodologías, las que presentan ventajas y desventajas en función del tipo de competencia a evaluar, del tiempo y recursos disponibles. Las más 26 conocidas son: Evaluaciones del Superior Jerárquico, Evaluación 360°, Assessment Center, y Pruebas Teórico-Prácticas. En este aspecto, es deseable que la competencia se certifique. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación, ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y a las entidades que realizan la capacitación les facilita la elaboración de su currículo. (Lira, 2005) En el caso específico de Chile, en el año 2010 se creó ChileValora, la Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, encargada de implementar las acciones reguladas en la Ley 20.267. a fin de evaluar y certificar competencias laborales. (Extraído de: <http://cer.gob.cl/capital-humano/inicio/sistemanacional-de-certificacion-de-competencias-laborales/>).

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

f) Elaboración de planes de acción. A partir de la identificación de la brecha en el perfil de competencias, se podrán accionar los distintos procesos de gestión de

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

## **2.8 Elementos de Recursos Humanos influenciados por la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias dentro de una Organización:**

Los modelos de competencias juegan un papel importante en cada uno de los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias. Es por eso que identificando las competencias necesarias para un desempeño exitoso o superior en el trabajo, una organización puede focalizar sus sistemas de selección, capacitación, desarrollo de carrera, evaluación del desempeño, planificación de la sucesión, y remuneración entre otros. (Rodríguez, s/f) En consecuencia, luego de desarrollar el modelo, el desafío será integrarlo a los sistemas de gestión de recursos humanos. Para lograr una integración exitosa, es importante que la organización tenga claro cuáles serán las eventuales aplicaciones del modelo antes de comenzar su desarrollo. (Rodríguez, s/f).

Comentaremos brevemente su aplicación a los distintos sistemas:

### **2.8.1 Sistema Plan de Carrera**

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

La planificación de carrera por competencias, permitirá analizar las diferencias entre las competencias requeridas para pasar a un cargo objetivo y las competencias existentes actualmente, por lo que los movimientos entre cargos estarán basados en criterios uniformes y aceptados por todos.

Lo importante en esto es transparentar la planificación de Recursos Humanos, permitiendo determinar las posibilidades de promoción y las necesidades de personal, así como la creación de planes de capacitación y desarrollo para cada competencia del plan de carrera, preparando a los candidatos para un rol determinado. (Rodríguez, s/f).

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

- Diseñar un mapa de carreteras dentro de la organización, que conecte los distintos cargos indicando las precedencias entre las familias de cargos.
- En cada caso, identificar las competencias diferenciadoras respecto a los cargos precedentes.
- Definir las recomendaciones (capacitación o selección), para cada competencia del plan de carrera. Un adecuado enfoque de plan de carrera, debe realizar un análisis de puestos en términos de tareas y de conductas necesarias para que sus ocupantes alcancen un desempeño superior. (Saracho, 2005) Por lo tanto, dicho plan conlleva a una relación puesto-persona que, considerando las exigencias del puesto, permite ascender a niveles superiores de responsabilidad, garantizándole

con esto a la organización la disponibilidad del personal de valía que necesita para lograr sus objetivos.

### 2.8.2 Sistema de capacitación

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

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

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

- a) Las competencias que los alumnos tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y de conocimiento público.
- b) Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y de conocimiento público.
- c) La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia, y a una evaluación individual por cada competencia.

- d) La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
- e) El progreso de los alumnos en el programa es a un ritmo que ellos determinan, y según las competencias demostradas.
- f) La instrucción es individualizada al máximo posible.
- g) Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
- h) El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.
- i) El ritmo de avance de la instrucción es individual y no por tiempo.
- j) La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.
- k) Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluyen una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligatorias y opcionales.
- l) El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado, y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
- m) Debe evitarse la instrucción frecuente en grupos grandes.
- n) La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.

o) Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimientos deben ser parte integral de las tareas y funciones.

p) Requiere la participación de los trabajadores y el sindicato en la estrategia de capacitación, desde la identificación de las competencias.

### 2.8.3 Sistema de planes de Sucesión

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

La utilización de un plan de sucesión basado en competencias, entrega un gran valor agregado a cada persona, que radica en la evaluación precisa y sistemática de los factores críticos necesarios para el éxito en puestos clave. Además facilita la adecuación persona- puesto con la formación y desarrollo diario de éstas, para que en el futuro guíen la empresa. Los planes de sucesión efectivos no sólo identifican los individuos que están preparados para ser promovidos, sino que también permiten crear una guía para desarrollar otros candidatos con alto potencial. (Rodríguez, s/f).

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

## **2.9 Reclutamiento y Selección de Personal**

El reclutamiento y selección de personal es el procedimiento por el cual se atrae, contrata e incorporan personas a un puesto determinado dentro de una empresa. Este es un paso de suma importancia, ya que deben encontrarse candidatos adecuados que reúnan características afines al puesto a ocupar.

La gestión eficaz de los recursos humanos dentro de una organización debe comenzar con una adecuada y eficiente selección del personal que la conforma. (Morales, 2008).

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

Los procesos de selección están necesariamente vinculados a los objetivos y estrategia de la organización.

Una organización decide iniciar un proceso de selección por varias razones:

- Para alcanzar los objetivos que se ha propuesto: crecimiento, reorganización de la estructura, ampliación de algún departamento concreto, etc.
- Para cubrir posiciones que se han quedado vacantes debido a la rotación de personal.

- Porque ha surgido un puesto de nueva creación debido a nuevas necesidades de la organización que no estaban previstas.

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

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

El perfil de competencias del puesto marca los requerimientos, tanto en el ámbito de los conocimientos técnicos, como de las cualidades profesionales a exigir a los candidatos que pretenden incorporarse a una empresa en un puesto.

En tanto, el perfil personal de competencias, representa la cualificación profesional en cuanto a conocimientos técnicos y cualidades que poseen los candidatos. Para la determinación del perfil personal de competencias se utilizarán una serie de pruebas y herramientas de evaluación, tanto de conocimientos técnicos como de cualidades profesionales. (Fernández, 2005).

### 2.9.1 Fases de un proceso de selección

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

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

#### 2.9.2 Herramientas utilizadas para la selección por competencias.

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

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

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

(Rodríguez, s/f)

## **2.10 Sistema Retributivo:**

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

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

Se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias implica que la empresa deberá implementar sistemas de

remuneración variable donde se consideren para el cálculo, entre otros, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es necesario evaluar el desempeño por competencias. (Rodríguez, s/f)

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

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

Estrategia de Compensación Incentivos a corto plazo Salario fijo competitivo  
Beneficios extrasalariales y pagos en especie Formación continuada y  
oportunidades de desarrollo profesional Incentivos a largo plazo

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

## CAPITULO II

### TOMA DE POSICIÓN Y/O PROPUESTA

#### 2.1. Idea o afirmación principal que sustenta el proponente de la monografía

Existen muchos autores que han aludido el tema de la Gestión de Recursos Humanos y la Gestión por Competencias, confiriéndole un gran valor a esta para el logro de las aspiraciones empresariales. A lo largo del proceso histórico los estudiosos del tema, han argumentado sus opiniones respecto a la Gestión por Competencias en formas muy diversas, coincidiendo mayoritariamente en la necesidad de gestionar a los recursos humanos de forma oportuna.

Gestionar eficazmente a los recursos humanos entre otros brinda las siguientes ventajas que son de vital importancia para obtener los objetivos empresariales deseados:

- Integración de los procesos de GRH con los restantes sistemas de la organización.
- Integración o alineación con las estrategias organizacionales.
- La gestión por competencia ayuda a gestionar el desempeño de forma más eficaz.
- Facilita la alineación de los profesionales con la estrategia de la organización.
- Mejora el desarrollo de carreras.
- Orienta la inversión en formación.
- Mejoramiento de la gestión.

- Organización que aprende.
- Mejoramiento de cultura organizacional.
- Aumenta la competitividad de los trabajadores.
- Aumenta la capacidad de respuesta de organización hacia el entorno.
- Ambiente organizacional positivo.
- Satisfacción laboral.
- Infiere motivación, satisfacción laboral y productividad.
- Logro de los objetivos empresariales a mediano y largo plazo.
- Contribuye a la creación de valor a través del conocimiento.
- Sociedad culta.

Estas razones justifican la imperiosidad de llevar a cabo procesos de implementación de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones.

Domingo J. Delgado M., declara que existen algunas razones que justifican el hecho de implementar la Gestión por Competencias en una organización, entre las que se encuentran:

- La Gestión por Competencias alinea la gestión de recursos humanos a la estrategia de la organización (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).

- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

Llevar a cabo el proceso para instalar un sistema de Gestión por Competencias en una organización implica el seguimiento de determinados pasos:

### **2.2.1. Fases del proceso de implementación de un Modelo de Gestión por Competencias**

1. Adaptabilidad: es la etapa en que se pretende sensibilizar al personal involucrado en el proceso, lo óptimo sería toda la organización.
2. Diseño o revisión de las estrategias: alineamiento y/o actualización de los elementos con la GRH por Competencias con las estrategias empresariales.
3. Identificación del Problema Estratégico de la empresa.
4. Identificación de los Objetivos Empresariales.
5. Análisis de la Misión y Visión.
6. Alineación de la Estrategia Organizacional con la Gestión por Competencias.
7. Diseño de cada cargo: identificar aptitudes, actitudes, conocimientos, responsabilidades, exigencias; qué, cómo, para qué lo hace. el trabajador en su puesto.

8. Elaboración de las competencias: constituye la etapa central, en ella se identifican, conceptualizan y dimensionan las competencias y exigencias de cada puesto:
9. Determinar competencias esenciales de la organización.
10. Determinar competencias de procesos de cada área.
11. Determinar competencias de cada cargo.
12. Elaboración de sistemas de medición y control de competencias: diseño de métodos, instrumentos e indicadores para el control e interpretación comportamiento.
13. Mejora continua: evaluación sistemática y redefinición de competencias y modelos de competencias a través del control continuo o perpetuo.

## **2.2. Justificación, con argumentos de su propio punto de vista**

Es de vital importancia la necesidad de la aceptación de la Gestión Integral de Recursos Humanos asumida en su enfoque sistémico e integrador donde el factor preponderante dentro de la organización es el hombre, el recurso que le confiere la ventaja competitiva a la organización siempre que se gestione eficazmente. Asumir modelos de Gestión por Competencias es además productividad, satisfacción en la organización.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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

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

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

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

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

Sin lugar a dudas los principales aportes que nos entrega la Gestión de Recursos Humanos por Competencias lo constituye la integración de los sistemas de Recursos Humanos en torno a las competencias y como esto facilita la alineación del comportamiento a la estrategia propia de cada organización. Es por esta razón, que la definición de objetivos organizacionales constituye un factor primordial para la identificación de las competencias y por lo tanto para el desarrollo del Modelo de Gestión.

Al integrar este modelo a los distintos sistemas de Gestión de Recursos Humanos, se busca integrar esas competencias a la gestión propia de la empresa, con la finalidad que el aporte sea positivo y contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. De este modo, las personas serán seleccionadas, capacitadas, desarrolladas y evaluadas en función de dichas competencias que estarán asociadas a un desempeño exitoso en el trabajo y permitirán a la organización alcanzar sus objetivos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/b9b5a1e4ce2881528347fc2a720b5bb9.pdf>
2. <https://www.gestion-integral-recursos-humanos-competencias/gestion-integral-recursos-humanos-competencias.shtml>
3. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/b9b5a1e4ce2881528347fc2a720b5bb9.pdf>
4. <https://www.Gestion Integral de Recursos Humanos/link/604a9dcda6fdcc4d3e5966d9/download>
5. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/bf0fda44784857b6fbb53cd8bf1786a9>
6. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000400163](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163)

### **Autores de Libros.**

- Jiménez, Alonso. La Gestión de por Competencias: una nueva manera de gestionar la organización, un nuevo paradigma. En Psicología del Trabajo y Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: ed. Gestión 1997. p.211-246.
- Morales Cartaza, Alfredo. Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de recursos Humanos. La Habana; ISPJAE, 2006. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 60h.
  - Mc Clelland, D.C. "Testing for Competence rather than for Intelligence", in American Psychologist. January 1973.
  - Barrios, E. Gestión de la Competencias. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) Uruguay. Febrero 2000.
  - Delgado M.,Domingo J.[http:// www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . Modelo de Gestión por Competencias
  - Sánchez, A. Tecnología para el Desarrollo Holístico de Competencias Laborales en Entidades de Interfase de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 2007.