



# GESTION POR COMPETENCIAS FUNDAMENTOS Y BASES PARA SU IMPLANTACION

Informe Profesional para optar al Título de:  
Ingeniero (E) en Administración de Empresas

**Profesor Guía:** Sr. Carlos Hernán Ramírez Guerra

**Autor:** Carlos Antonio Lira Zalaquett

**SANTIAGO – CHILE  
ENERO 2006**

# OBJETIVOS

## OBJETIVO GENERAL

Analizar el potencial del sistema de gestión por competencias para su eventual implantación y posterior aplicación en las políticas de recursos humanos desde una perspectiva estratégica.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer y comprender el concepto de competencia y el enfoque de competencia;
- Conocer los fundamentos y las características que constituyen una gestión por competencias;
- Identificar y analizar los pasos necesarios para implantar un sistema de gestión por competencias.

# CONCEPTUALIZACION DE LAS COMPETENCIAS

## ENFOQUES DE COMPETENCIA

- **Enfoque Funcionalista**, concibe la competencia como la capacidad de ejecutar tareas;
- **Enfoque Conductista**, concibe la competencia concentra en atributos personales (actitudes, capacidades), y
- **Enfoque Holístico**, concibe la competencia incluyendo a los dos anteriores.

# TIPIFICACION DE LAS COMPETENCIAS

<b>INSTITUCIONES DE FORMACION / CAPACITACION</b>	<b>A NIVEL DE EMPRESAS</b>	<b>ORGANOS DIRECTIVOS</b>
<b>FUNCIONALISTA</b>	<b>CONDUCTISTA</b>	<b>HOLISTICO</b>
<b>Enfoque Tareas Desempeñadas</b>	<b>Enfoque Atributos Personales</b>	<b>Enfoque Integrado u Holístico</b>
Desempeño que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas y subtareas especificadas de manera clara.	Enfocada en las características de las personas y su aplicación en diferentes contextos de trabajo.	Dado por la combinación de las tendencias del enfoque de tareas con el enfoque de atributos personales.
Impulsaron las metodologías: DACUM, AMOD y SCID, básicamente orientadas a la formación.	Basada en lo que la persona sabe, puede y quiere hacer. Los atributos se especifican en niveles o grados.	Orientada a la evaluación y certificación de las competencias.

# **LAS COMPETENCIAS A NIVEL DE EMPRESAS**

**ANTECEDENTE:** Las experiencias conocidas acerca de la implantación a nivel de empresas de sistemas de competencias, señalan que se basan en aplicaciones del “Enfoque Conductista”.

**FUENTE:** VARGAS, F. (2004); FERNANDEZ, I. y BAEZA, R. (2002); FUNDACION CHILE / CONSEJO MINERO (2001).

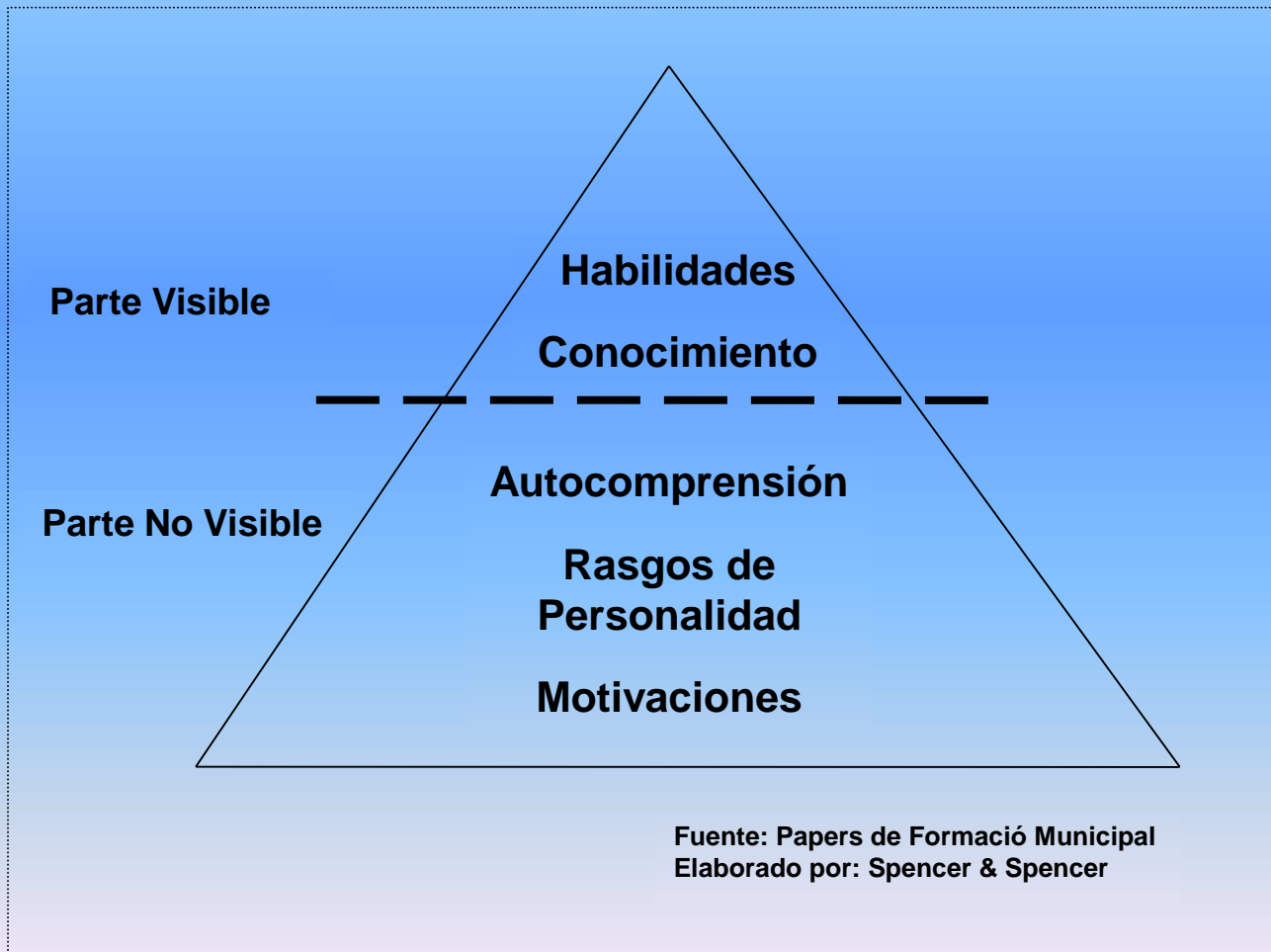
# **DEFINICION DE COMPETENCIAS**

**SPENCER, Lyle y Signe (1993):**

**La competencia es una característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta.**

# CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES

## Modelo del Iceberg



# LAS RELACIONES CAUSALES

## INTENCIONES

Motivación  
Rasgos de Personalidad  
Autocomprensión  
Conocimiento  
Habilidades

## ACCIONES

Comportamiento  
Habilidades

## RESULTADOS

Rendimientos de  
trabajo

Fuente: Papers de Formació Municipal  
Formulado por: Spencer & Spencer



# CRITERIOS DE REFERENCIA

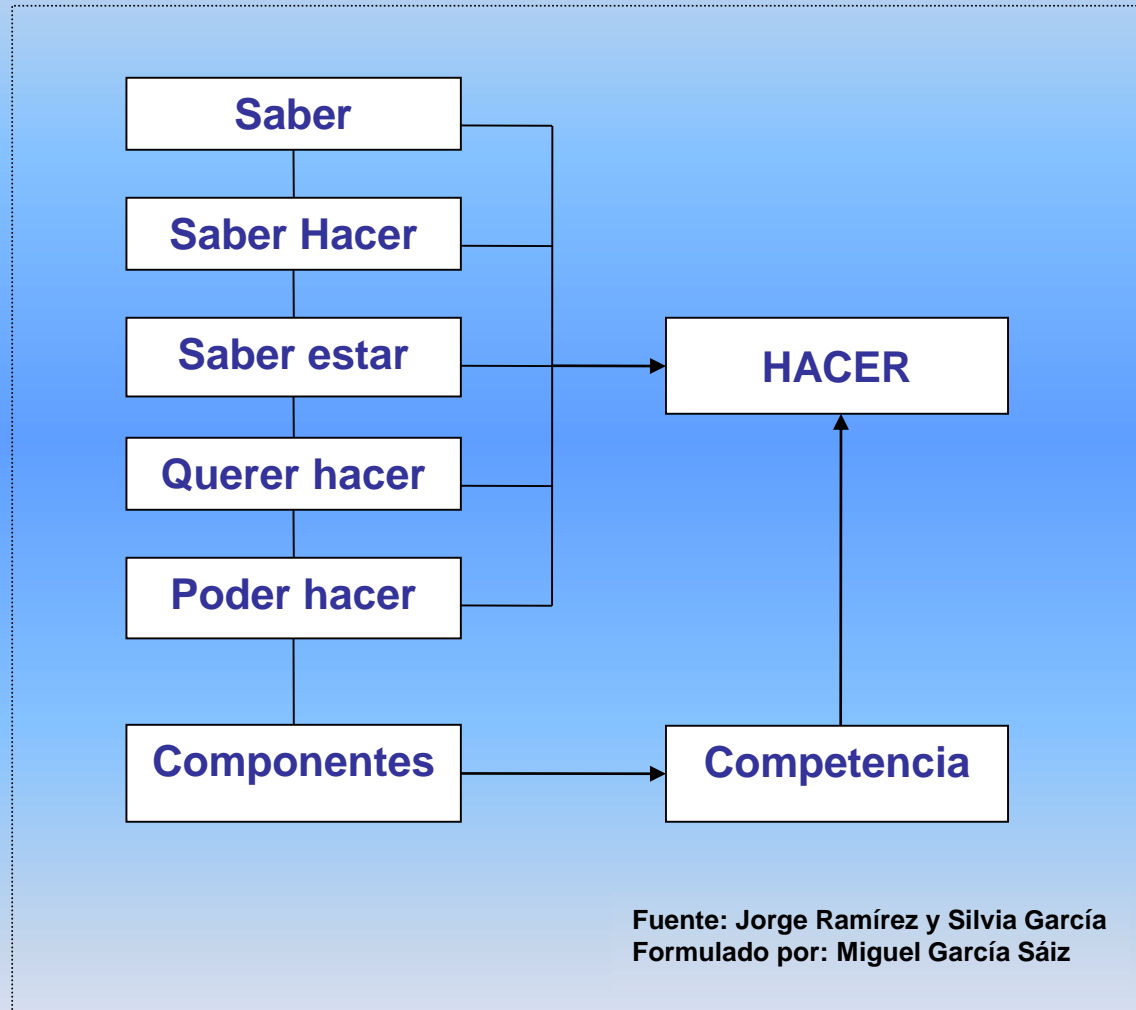
## **Rendimiento Superior**

Es fácil de identificar como un porcentaje de incremento sobre unos valores estándar de una situación de trabajo concreta.

## **Rendimiento Efectivo**

Generalmente, se refiere a un mínimo aceptable de nivel de trabajo por debajo del cual se considera incompetente.

# ELEMENTOS DE LAS COMPETENCIAS



# OBJETIVO GENERAL DE UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias, es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización.

# FUNDAMENTOS PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS

## Motivadores para la implantación

- Necesidad de generar talento
- Necesidad de atraer y retener el talento
- Necesidad de generar cambio

## Beneficios de la implantación

- Posibilita la certificación de los recursos humanos
- Disminuye los conflictos laborales
- Mayor motivación de los trabajadores

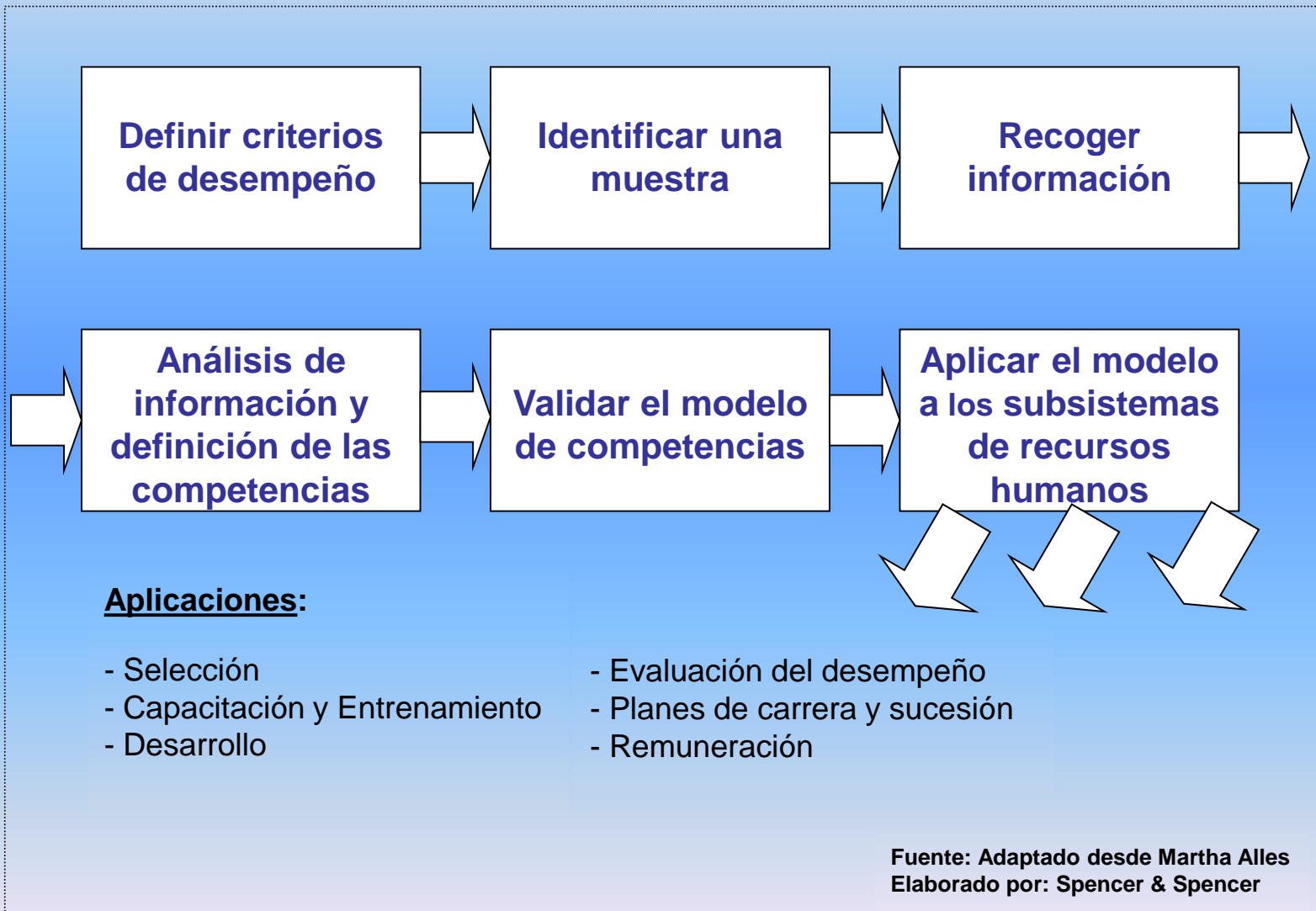
# **BASES PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS**

- 
- ✓ **Aplicable**
  - ✓ **Comprensible**
  - ✓ **Util**
  - ✓ **Fiable**
  - ✓ **De fácil manejo**

**Desarrollo profesional  
de las personas**

**Fuente: Martha Alles  
Formulado por: Ernst & Young Consultores**

# PROCESO DE IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS



# CONCLUSIONES

- ✓ **No existe una única forma de gestionar los recursos humanos en base a competencias.**
- ✓ **Gestionar los recursos humanos por competencias requiere que el foco de atención sea la organización, y no las personas propiamente tal.**
- ✓ **El compromiso debe ser a todo nivel organizacional para el éxito en la implantación del sistema.**
- ✓ **El sistema de gestión por competencias debe adaptarse a la cultura organizacional, al igual que la cultura deberá responder al sistema.**



# **GESTION POR COMPETENCIAS FUNDAMENTOS Y BASES PARA SU IMPLANTACION**

## **FIN**

***Gracias por su atención***

**SANTIAGO – CHILE  
ENERO 2006**