

**GALO GUILLERMO MONTEVERDE VERDUGA**

**“GESTION POR COMPETENCIAS”**

**ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY  
HONOLULU, HAWAI  
VERANO-2011**

**TABLA DE CONTENIDO:**

1. INTRODUCCION	PAG.3
2. VISION ESTRATEGICA	PAG.4
3. LOS EXPERTOS	PAG.5
4. EL CAPITAL HUMANO	PAG.8
5. QUE SON LAS COMPETENCIAS	PAG.9
6. COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS	PAG.10
7. PORQUE DEFINIR COMPETENCIAS	PAG.11
8. PASOS A SEGUIR G X C	PAG.13
9. COMPETENCIAS Mc CAULEY	PAG.14
10.RECOMENDACIONES	PAG.16
11.CONCLUSIONES	PAG.16
12.ANEXOS	PAG.18
13.BIBLIOGRAFIA	PAG.26

## GESTION POR COMPETENCIAS

El management no es una ciencia invariable. Renovarse o morir, éste es el lema de cualquier gurú que se precie y quiera mantenerse en la primera línea de la actualidad.

### INTRODUCCION:

Hay dos afirmaciones que difícilmente alguien querría discutir hoy en día: 1. Que los activos intangibles constituyen el valor fundamental de la empresa y 2. Que dentro de esos activos (patentes, marcas, relaciones con el mercado, etc.), el más valioso es el empleado. Alguien dirá seguramente que esto mismo viene escuchándose desde hace mucho tiempo. Ciertamente, pero la diferencia esta que hoy día el conocimiento ha cobrado tal valor que está dando un vuelco definitivo al modelo económico mundial.<sup>1</sup>

No hace falta recordar que vivimos en un mundo que está cambiando constantemente, y que los negocios de ayer no se parecen en nada a los de hoy, será que el mundo de hoy está conectado o lo que los expertos llaman economía global, los avances tecnológicos también han contribuido para que todo esto se de esta forma.

Kenichi Ohmae, en su libro el próximo escenario global, nos comenta que los datos pasan ahora libremente de un lado del mundo a otro, a través de cables de fibra óptica o de transmisores por satélite. La información desafía todo tipo de barreras, sean físicas o políticas, y se ve facilitada por el establecimiento de plataformas que simplifican la aplicación de la tecnología a tareas definidas.<sup>2</sup>

Las empresas en definitiva no son las mismas y los cambios surgen notoriamente y esta debe sujetarse de manera óptima a lo que sucede en el entorno si quieren seguir operando, caso contrario están destinadas a sucumbir en este entorno turbulento. Todo este escenario indica que el ritmo de los cambios se acelera y que el entorno de los negocios es muy diferente al de antes.

Para sobrevivir en el mundo “futuro” los directivos, trabajadores, profesionales deben tener muy claras sus metas y sus ideas, es decir, que tendrán que analizar de la manera más razonable las tendencias actuales, ya sea en lo social, demográfico, tecnológico, en la competencia global, en las empresas prestadoras de servicios, en la ética y en la responsabilidad social.

Estos vientos de cambio están azotando por todas las partes del globo y la competencia es más recia que nunca y llega desde donde menos se esperaba.

El cliente de hoy es más conocedor y exigente, los cambios como lo he mencionado son incesantes y el mundo se está reestructurando, reorganizando, reinventando, y estas

---

<sup>1</sup> <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00240dode1.pdf>

<sup>2</sup> K. Ohmae, El próximo escenario global, Editorial Norma S.A. 2005- México

decisiones estratégicas son muy directas y son opciones que determinan la dirección y el éxito de las organizaciones.

Para esto es necesario que se trabaje de manera eficaz alcanzando objetivos y metas propuestas, y el capital humano juega un factor muy importante en todo esto, por cuanto es el generador de riqueza, de avances y de cambios, por esta razón el modelo de gestión por competencias resulta ser una opción para aquellas instituciones que de manera efectiva se sustentan en el recurso humano como pilar fundamental de desarrollo de las nuevas tendencias que la sociedad moderna nos impone, básicamente para brindar una mejor atención al cliente interno como externo.

Las organizaciones se desarrollan cada vez más y con más dinámica, por lo general las empresas deben realizar sus actividades en un entorno propio, mas la gestión empresarial se va unificando cada vez en forma más general o global, de una manera que nunca antes se había conocido.

El siglo XIX se fijaron las bases para construir las corporaciones modernas: este fue el siglo de los empresarios. El siglo XX se transformó en el siglo del management. Ahora, el siglo XXI se ha vuelto el siglo del gobierno, al tiempo que en todo el foco oscila hacia la legitimidad y la efectividad de los directores y los directorios...<sup>3</sup>

## VISION ESTRATEGICA

Cómo empezar?

El gerente de hoy debe ser consciente de lo que está pasando y definir el entorno en el cual se desarrolla la empresa y planificar su futuro, es decir, hacia donde va, este se constituye en un paso fundamental meramente operativo que le permitirá avanzar y que funcione de acuerdo a las nuevas tendencias.

En consecuencia los roles que el gerente del siglo XXI debe considerar, es el que establece con las personas, en base a una serie de actividades o a un patrón de conducta que los recursos humanos deben desempeñar, además, que el gerente es quien busca y suministra información a fin de que se cumplan los objetivos y la metas propuestos.

Kourdi manifiesta que para establecer una dirección estratégica y fijar prioridades que sirva de guía al tomar las decisiones, pocas son las técnicas que son tan poderosas como la de pensar el escenario. El escenario son perspectivas de eventos potenciales y sus consecuencias, suponiendo un contexto en el que los directivos pueden tomar decisiones.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Tricker B, Dirección corporativa, aciertos y errores de un puesto clave, The Economist, Ediecuatorial-2010- Ecuador

<sup>4</sup> Kourdi J. Estrategia, claves para tomar decisiones en los negocios, Editora el Comercio, Lima 2008

Se hace necesario comercializar nuevos productos y procesos que respondan con rapidez a sus rivales y respaldarse con la estrategia y herramientas técnicas que el gerente las debe aplicar, y que incluso van más allá del entorno externo.

La visión estratégica se constituye en el proceso y desarrollo e implementación de planes con los cuales se pueden alcanzar propósitos y objetivos. Muchos gerentes hablan de cambio de paradigmas, que no son otra cosa que supuestos implícitos que se refieren a las actitudes y la manera de cómo vemos el mundo, donde la innovación debe convertirse en el desafío para poder operar en la competitividad global, donde la creación de nuevas ideas es la parte fundamental, este desafío de competitividad, de estrategia está cambiando en todos los países y regiones avanzados.

No se debe pensar que sola la estrategia es el principal motor que crea diferencias entre las empresas, lo importante como la anota Porter es configurar actividades concretas y cadenas de valor en general.

La estrategia es la búsqueda de una forma singular de competir, la cual consiste en optar por ofrecer un tipo de valor peculiar, en lugar de tratar de ofrecer el mismo tipo de valor mejor.<sup>5</sup>

El gerente para poder estar al día de lo que pasa en este mundo globalizado, debe saber que la estrategia evoluciona y cambia de la misma forma que se transforma el entorno, así como también las condiciones objetivas y subjetivas en donde se desarrolla la actividad empresarial.

Según Helmuth Von Moltke (1866) la estrategia es el sentido común aplicado, y consiste en ver todos los factores obvios en la perspectiva correcta, entonces el gerente requiere de conocimientos y aptitudes, así como de experiencia en el empleo de las habilidades administrativas, estos conocimientos deben ser probados en la práctica, que con toda seguridad le serán extraordinariamente útiles.

Gárciga en su libro formulación estratégica, un enfoque para directivos comenta que la visión estratégica es un proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones para el futuro, que toma en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre, y como la empresa, con sus recursos actuales y potenciales, puede insertarse de la mejor forma posible en él en pos del consenso y la participación para dar respuesta a los problemas estratégicos.<sup>6</sup>

Cualquier proyecto de cambio que se lleve a cabo en la empresa debe estar fundamentado en una reflexión estratégica y organización previa. Esto es necesario para garantizar la coherencia de los objetivos del proyecto con la estrategia definida y la viabilidad de su implantación dentro de la organización. De este modo los resultados

---

<sup>5</sup> Porter, M. Estrategia y ventaja competitiva. Ediciones Deusto, Colombia - 2006

<sup>6</sup> Gárciga, R. Formulación estratégica, un enfoque para directivos, Editorial Félix Varela, 1999 - Cuba

obtenidos del proyecto o proceso de cambio apoyaran la misión, los objetivos y la estrategia de la empresa que constituyen su modelo de negocio.<sup>7</sup>

La innovación es una de las claves del éxito de las empresas y se hace indispensable en contextos de crisis, cuando parece que algunos de los pilares del sistema económico se agrietan. En este tipo de situaciones, las empresas que no son capaces de generar y gestionar eficazmente la innovación, aplicándola a productos, estrategias, ideas y procesos, quedan en clara desventaja respecto a las que sí lo hacen, y pueden acabar pagando muy caro las consecuencias de no haber innovado acertadamente y a tiempo.

La innovación verdaderamente eficaz es una delicada combinación de creatividad y muchas horas de investigación y trabajo y para dar sus frutos necesita un entorno fértil, preparado para acogerla y hacerla crecer y unos líderes capaces de dirigirla. Innovar no es un acto, sino una actitud, por lo que puede y debe afectar a todos los niveles de la organización empresarial, empezando por las propias ideas preconcebidas sobre la innovación.

Los directores deben compartir la percepción del futuro para su compañía, una perspectiva que encapsula sus aspiraciones para la empresa. Algunos llaman a esto visión estratégica. Refleja lo que el directorio quiere alcanzar; el rumbo que ellos quieren que tome la organización; dónde quieren que la empresa este en el futuro.<sup>8</sup>

## LOS EXPERTOS

Qué opinan los expertos al respecto?

Muchos de los gurús actuales prevén que en el siglo XXI la información y el conocimiento serán los principales creadores de "valor económico", por lo que las competencias profesionales de los trabajadores serán una nueva pieza clave de su gestión.

Hasta llegar a la gestión del conocimiento partiendo de la gestión de competencias, debemos atravesar un estadio intermedio que denominamos "gestión del desempeño".

Gary Becker, economista norteamericano Nobel, estudio a las sociedades del conocimiento y en un estudio concluyó que el capital humano es el mayor tesoro, ya sea por su conocimiento, habilidades, hábitos de trabajo que las sociedades modernas requieren para mejorar su productividad en función de la utilización del saber.

Dentro de lo que es la conceptualización de las competencias, Martín Miranda (2003) comenta: De modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las

---

<sup>7</sup> <http://books.google.com/books?id=H4eZvRMWVcUC&pg=PA14&lpg=PA14&dq=gurus+gestion+por+competencias&source=bl&ots=o7Lt0XN4-r&sig=JZ9>

<sup>8</sup> Tricker B, *Dirección corporativa, aciertos y errores de un puesto clave*, The Economist, Ediecuatorial-2010- Ecuador



actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. (Enfoque funcionalista, la clasificación de las competencias en esta escuela son: competencias genéricas, competencias específicas y competencias básicas)

Jim Kochansky, define las competencias como técnicas, habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral. (Enfoque conductista, la clasificación de las competencias en esta escuela son: competencias técnicas del puesto, competencias directivas o genéricas, competencias directivas o estratégicas y competencias directivas intrategicas)

En 1996 Andrew Gonzci manifestaba que la gestión por competencia se constituía en una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. (Enfoque holístico, la clasificación de las competencias en esta escuela son: competencia técnica, competencia metodológica, competencia social y competencia participativa)

Para Spencer & Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades (contratando masters en Administración de Empresas de buenas universidades) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos. Como dice un director de personal: “Se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla”.<sup>9</sup>

Para Levy-Leboyer, “las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: Las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación desavoir-faire, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales”.

David McClelland (profesor de la Universidad de Harvard), ha sido uno de los primeros autores que nos describió y acercó al concepto “competencias” y lo definió como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”.

---

<sup>9</sup> Martha Alles. “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario”

La gestión por competencias y la evaluación del desempeño da otra orientación, provoca disonancia cognitiva -en el enlace la teoría de Festinger-, así que se ven en la tesitura de optar, de cambiar. La manera en que se produce la reducción de la disonancia puede tomar distintos caminos o formas. Una muy notable es un cambio de actitud o de ideas ante la realidad.

## EL CAPITAL HUMANO

Dónde debemos aplicar esta herramienta?

Existe la necesidad de primeramente de definir que entendemos por competitividad: es la capacidad de una organización sea pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El profesor de Psicología Michael Apter, dice esto sobre la teoría de la reversión: No somos siempre iguales: somos inconstantes, nos desarrollamos y cambiamos, igual que las personas a las que necesitamos guiar o influir. Somos personas diferentes en distintos momentos, incluso en las mismas circunstancias. Es importante comprender esto para poder trabajar con otros de manera exitosa y desarrollar relaciones afectivas.<sup>10</sup>

Las aplicaciones personales a los principios de Deming nos dan herramientas que nos ayudan a desarrollar profesionalismo acerca de nosotros mismos, esta competitividad es el resultado de una mejora constante en la calidad e innovación, estas se las pueden encontrar en las estrategias institucionales, en la forma como compiten las empresas, en las condiciones y los factores que afectan a la demanda y en los servicios de apoyo asociados. La forma de adoptar medidas para enfrentar los retos de la competitividad son:

- Mejorar la calidad
- Mejorar el servicio al cliente
- Eliminar la corrupción
- Proporcionar seguridad jurídica
- Proveer de infraestructura y servicios
- Innovar tecnologías
- Proteger el medio ambiente

Es por todo esto que el recurso humano juega un rol protagónico en el esquema de la competitividad y globalización, por cuanto se constituye en el más importante y valioso recurso en las organizaciones que tienen como objetivos competir, por cuanto la efectividad de la empresa depende fundamentalmente del nivel de rendimiento de la gente, ya que las personas son las que tienen la capacidad de generar innovación.

---

<sup>10</sup> Kourdi J. Estrategia, claves para tomar decisiones en los negocios, Editora el Comercio, Lima 2008



Gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que el mundo globalizado nos impone, esta estructura comprende capacitación, entrenamiento y experiencia los cuales son necesarios para definir los requerimientos de un puesto de trabajo o más aun para identificar las capacidades de un trabajador o profesional.

Para qué utilizar las competencias?

Las competencias se las conceptúan de acuerdo a tres escuelas:

1. La del enfoque funcionalista, las concibe como la capacidad de ejecutar tareas.
2. La del enfoque conductista, las concentra en los atributos personales.
3. La del enfoque holístico, la cual integra a las dos escuelas anteriores.

Las competencias se constituyen en instrucciones que nos permiten trazar con más precisión el camino que deberá recorrer una persona para llegar a las metas que la empresa se propone, por otra parte, ahí la necesidad que el recurso humano cuente con conocimientos, actitudes y motivaciones que permiten a una persona actuar a favor de las metas y objetivos propuestos y de esta manera alcanzar los resultados esperados.

Ernsr&Young, a la gestión por competencias la conceptúan como un proceso de gestión integral, donde se entre lazan los procesos, la tecnología y las personas.

El aprendizaje debe entenderse como aprendizaje organizacional, aprendizaje del conjunto de la fuerza laboral y aprendizaje en los grupos de trabajo además del esfuerzo individual que habrá que hacer. Este aprendizaje para que dé buenos resultados necesita de un proceso educativo planificado debido a la gran cantidad de conocimiento disponible y también a la capacidad de ser aprehendido por las personas.<sup>11</sup>

Cabe recordar que las competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad personal y de equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo, con esto lo que se quiere decir es que esta herramienta aporta a que se consigan los objetivos de la empresa, basada en la comprensión que toda la empresa está constituida por personas las cuales entregaran a la organización todo su contingente para que esta marque sus diferencias frente al resto de empresas.

## CAPACIDADES

Se constituye esencialmente en el potencial que un individuo tiene para ejecutar una variedad de tareas, entre las cuales sobresalen: la creatividad, la aptitud verbal, la percepción de profundidad y el razonamiento inductivo.

## RASGOS DE PERSONALIDAD

Son tendencias propias del comportamiento humano, del que sobresalen: la estabilidad emocional, socialización, persistencia, tolerancia, paciencia.

---

<sup>11</sup> Villamayor E, Gestión por competencias: una aproximación a su necesidad, VI Reunión sobre Administración de Recursos Humanos de Banca Central Buenos Aires - 13 y 14 de mayo 2004

## MOTIVOS

Estas en cambio se constituyen en las necesidades subyacentes que impulsan y orientan al comportamiento hacia el logro de las metas, de entre las cuales podemos citar: las aspiraciones, la búsqueda de poder, el afecto y el compromiso.

## ACTITUDES

Los empleados deben capacitarse en las aptitudes que necesitaran y los sistemas de recompensa deben estimular a la gente para que asuma y lleve a la práctica nuevas aptitudes.<sup>12</sup>

Básicamente son las predisposiciones aprendidas de carácter racional y emocional hacia algo o alguien, de entre las que sobresalen: actitudes hacia el trabajo, la familia, los amigos, la organización.

## VALORES

Son de tipo particular, son creencias que se atribuyen a juicios morales de las personas, que particularmente tienen que ver con situaciones y eventos que guían la conducta ética, de entre las que podemos citar: la fidelidad, honestidad, responsabilidad, lealtad, respeto, además, estas son competencias de tipo transversales y por tanto no son parte de los perfiles. (Ver: anexo 2)

Con frecuencia el principio de Pareto se presenta como regla 80-20. El ochenta por ciento de los problemas viene del veinte por ciento de nuestras situaciones.

Esta herramienta de gestión por competencias tiene como objetivo alinear el desempeño y desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio, además, define las conductas de éxito requeridas para cada posición en la empresa, sea esta pública o privada, determina la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la empresa.

Según Ernsr&Young consultores, las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en rasgos de carácter, en el concepto mismo de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta.<sup>13</sup>

Sabemos que gestión por competencias parte de la planeación estratégica y tiene relación con BSC en lo que se refiere a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en virtud, de que hay la necesidad de apoyarse en indicadores de gestión o de rendimiento, ya que se requiere tener evidencias de que las actividades que se desarrollan en pro de los objetivos de la empresa.

---

<sup>12</sup> Kourdi J. *Estrategia, claves para tomar decisiones en los negocios*, Editora el Comercio, Lima 2008

<sup>13</sup> Ernsr&Young consultores, *Gestión por Competencias*, internet

Los componentes de las competencias son:

- SABER ACTUAR: donde se requiere además, preparación técnica, estudios formales, conocimiento, y aplicación cognitiva.
- QUERER ACTUAR: donde sobresalen, la motivación, percepción, autoestima, efectividad y confianza.
- PODER ACTUAR: que nos es nada menos que las condiciones externas y los medios y recursos. (VER: ANEXO 3)

Las características de las competencias son:

1. MOTIVACIONES: Esto es lo que una persona piensa o desea o lo que le impele a la acción.
2. RASGOS DE PERSONALIDAD: Son características físicas y respuestas dadas en determinadas situaciones o cuando suministramos información de cualquier tipo.
3. AUTOCOMPRESION: Imagen que tiene una persona de sí misma.
4. CONOCIMIENTO: Se constituye en la información que una persona posee sobre un tema específico.
5. HABILIDADES: Son un conjunto de facilidades que una persona posee para desarrollar una tarea mental o física.

Ernsr&Young, comentan que se puede hablar de dos tipos de competencias:

- Las competencias diferenciadoras distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.
- Las competencias umbral o esenciales son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Según el documento de competencias laborales en la Administración Pública de la República de Argentina, hay la necesidad de sumar a estas competencias otras que son necesarias en las instituciones públicas, las cuales se citan a continuación:<sup>14</sup>

- Competencias institucionales, estas permiten a la empresa llevar los procesos más relevantes y que se diferencian de otras, todos los miembros deben poseer estas competencias.
- Competencias por niveles, propias en los diferentes niveles.
- Competencias particulares, habilidades, conocimientos, actitudes y valores, estas son comunes a todos los integrantes del área.
- Competencias distintivas al puesto, son los atributos que el trabajador tiene en las tecnologías de operación del puesto.

---

<sup>14</sup> Atanasof A, y otros, Competencias laborales en la Administración Pública, serie para la mejora continua en las organizaciones públicas, internet

Porqué definir las competencias en el sector público?

Hay varias razones por las que se deben definir las competencias, entre ellas se pueden citar las siguientes:

- Se identifican los comportamientos que producen resultados requeridos, en forma individual o grupal.
- Básicamente por que se traducen las características a los objetivos estratégicos.
- La herramienta permite alinear al capital humano o recursos humanos la orientación en el desempeño.
- Trabajar adecuadamente estableciendo metas, objetivos mensurables, hace que se obtengan resultados los cuales nos permiten conseguir niveles de competitividad, a través del desempeño de los demás.
- La orientación hacia el cliente, implica el deseo de ayudar o servir a los demás satisfaciendo sus necesidades.
- La flexibilidad es la forma de adaptarse a diversas situaciones, aceptando los cambios que se producen en la empresa y las responsabilidades del puesto.
- El comprometimiento con la empresa, con sus prioridades, con sus metas y con la misión de la organización.
- En el caso de la administración pública como prestadora de servicios, hay la necesidad de trabajar bajo normas de conducta integras y con ética profesional.

Es importante que el sector público se cambie la forma tradicional de cómo proceder con los clientes internos y externos en la aplicación de normas que en la actualidad no responden a las expectativas de los clientes y de la cultura organizacional de las diferentes empresas públicas, por cuanto cada una de ellas tienen su propia manera de actuar, es decir, que cada modelo burocrático no ha sabido responder con el recurso humano y este en respuesta a la administración, más que todo porque los procesos de cambio no han tenido la respuesta que se espera, lo que va en detrimento de la eficiencia y eficacia del sector público.

Esta es la razón por la que los modelos que se adoptan para el sector público, con el concurso de los recursos humanos con que cuentan las diferentes instituciones públicas, es un reto significativo y de mucha trascendencia, ya que al poner en funcionamiento estas herramientas al servicio de los ciudadanos en un marco de transparencia y calidad en los servicios.

Hay la necesidad de destacar que los funcionarios públicos deben ser calificados y capacitados constantemente, además, de tener remuneraciones que satisfagan sus necesidades a fin de que estén motivados para en un marco de eficiencia realizar sus trabajos con transparencia y calidad.

Todos estos cambios que se planifican en las instituciones dependen en gran medida de las reglas claras y en la forma de actuación de los diferentes actores, este reto dependerá de la perfección del diseño y de la actitud de cambio de los diferentes agentes, en base de una cultura organizativa que perdure en el tiempo.

Los vertiginosos cambios globales, hacen que las instituciones públicas reaprendan el quehacer cotidiano y respondan adecuadamente ante los complejos desafíos que se presentan día a día. Responder con eficiencia permitirá prestar mejores servicios a los clientes, los cuales se enmarcaran en un conjunto de saberes, que tanto la empresa como los individuos que actúan en ella se esfuerzan para alcanzar los objetivos, dentro de la capacidad productiva de la empresa pública y dentro de un determinado contexto laboral.

Los funcionarios que se encuentran inmersos dentro de la gestión pública, deben saber la forma como resolver situaciones propias dentro de su ámbito laboral, mediante la aplicación de las competencias propias afianzadas en la experiencia, en dominio de la tarea, las cuales son producto de su formación educacional y las cuales las ha adquirido a lo largo de su experiencia profesional.

Cuándo iniciar el proceso de gestión por competencias?

Los pasos a seguir para trabajar con un esquema por competencias, según el documento de competencias laborales en la administración pública de la República del Argentina son:<sup>15</sup>

1. A partir del planeamiento estratégico consensuar la misión y visión de la organización.
2. A partir de la misma definir las competencias institucionales o claves.
3. Diseñar el diccionario de competencias. (genéricas y específicas) (VER. ANEXO 4 )

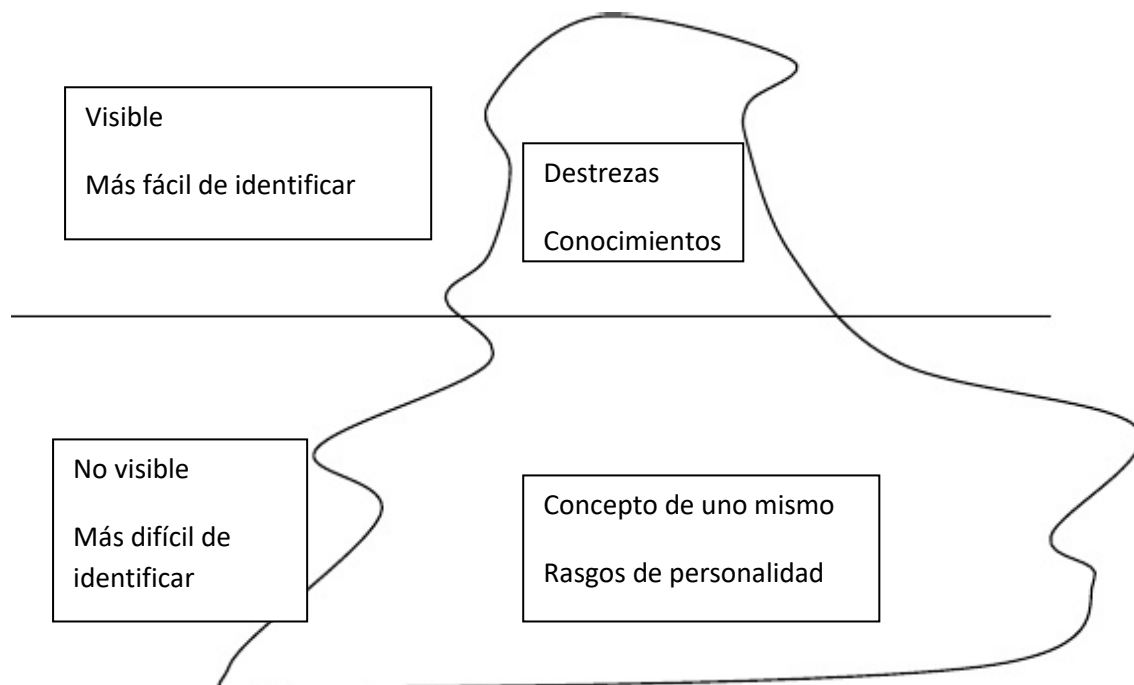
COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
Adaptación al cambio Creatividad e innovación Lealtad y sentido de pertenencia Orientación al cliente Trabajo en equipo	Compromiso credibilidad técnica dinamismo don de mando liderazgo pensamiento estratégico precisión relaciones publicas tolerancia a la presión

Ahora bien, hay que dar un significado a cada una de las competencias identificadas en cada institución que desee implementar esta herramienta, para lo cual podrá consultar en los diferentes diccionarios de competencias existentes en la web y adaptar a su conveniencia.

<sup>15</sup> Atanasof A, y otros, Competencias laborales en la Administración Pública, serie para la mejora continua en las organizaciones públicas, internet

“Modelo del Iceberg”, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.<sup>16</sup>

### MODELO DEL ICEBERG



<sup>16</sup> <http://www.scribd.com/doc/9675960/Diccionario-Competencias-Laborales-Martha-Alles>



LAS DIECISEIS COMPETENCIAS REFERENCIALES  
(Mc CAULEY - 1989)<sup>17</sup>

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.

---

<sup>17</sup> <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm#Autor>

**16. Actuar con flexibilidad:** capacidad para adoptar actitudes opuestas, –ejercer liderazgo y dejarse liderar– opinar y aceptar opiniones de los demás.

## RECOMENDACIONES

Básicamente la gestión por competencias se alinea con los recursos humanos, en virtud de que estos nos permitirán conseguir las estrategias que la empresa u organización determinaron en sus respectivos planes.

El recurso humano a través de la gestión por competencias permite que el conocimiento que cada uno posee lo desarrolle de una forma que él y la empresa obtenga el provecho deseado.

El recurso humano es el generador de ventaja competitiva, con un adecuado estudio de los puestos y el diseño de los mismos, las empresas que trabajan por procesos pueden alcanzar el máximo desempeño de todo su capital humano en la organización.

La gestión por competencias es una herramienta, que nos permite vincular el trabajo que realizan los recursos humanos en la empresa y los desafíos que el mercado globalizado impone en lo laboral, actividad que es dinámica ya que moviliza a diferentes actores en el proceso de formación.

En las empresas del siglo XXI se debe evaluar las capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes y motivaciones que los empleados poseen es fundamental, más que todo con el propósito de establecer la estrategia en la planeación de los recursos humanos, es decir, que puestos son los que se requieren, analizando las funciones y tareas que se deben llevar a cabo, y de esta manera determinar las capacidades esenciales que los recursos humanos deben poseer, en suma, esto es con lo que la organización cuenta para lograr una adecuada competitividad en un entorno turbulento y global, y finalmente alcanzar los objetivos trazados.

## CONCLUSIONES

La gestión por competencias da respuestas concretas a las necesidades estratégicas de los negocios cuando se las alinean con el recurso humano, todo esto cuando tiene que ver con las descripciones de los puestos, evaluaciones de desempeño, compensaciones, valor agregado y otros componentes que forman parte de la gestión por competencias.

Gestión por competencias tiene una visión holística respecto de las competencias organizacionales, corporativas, de posición y de rol, todo con relación a lo que las personas deben hacer, es decir lo que tiene que ver con su desempeño, constituyéndose en un elemento que vincula la capacidad personal y de equipos con el fin de agregar valor a los procesos de trabajo.

Los gerentes del siglo XXI, así como los responsables de los recursos humanos son los que deben considerar que implantar un sistema de gestión por competencias favorece notablemente a la empresa, en virtud de que esta se alinea exclusivamente con los recursos humanos, con la misión y objetivos de la empresa, además, de que contribuye a profundizar el desarrollo y el involucramiento del recurso humano en el quehacer de la empresa.

La gestión por competencias es considerada como un canal continuo entre los trabajadores y la organización, propicia el desarrollo de cada trabajador de una manera eficaz, aumenta y potencializa sus capacidades, eleva su aptitud con el objeto de que pueda valerse por sí mismo al realizar de mejor manera su trabajo.

Si la administración es adecuada, es decir, dentro de los activos que suponen las competencias, esto asegura que se mantenga la ventaja competitiva de la empresa ante sus competidores y ante los nuevos desafíos del mundo globalizado.

Al haber estudiado los puestos, los roles, los cargos partiendo de las competencias, lo que se está garantizando es el máximo desempeño ya sea en las instituciones públicas o privadas de cualquier país.

Esta herramienta aporta valor agregado a procesos de productividad, los cuales incluso pueden ser cuantificados como beneficios económicos al final del ejercicio económico.

El recurso humano ha participado y actuado en los procesos donde las transformaciones y modificaciones organizacionales han requerido, poniendo a prueba toda su capacidad para de esta manera alcanzar los diferentes niveles de gestión que el mundo laboral moderno exige en la actualidad, razón por la cual el capital humano ha jugado un rol protagónico muy importante en todos estos procesos.

Podemos decir la visión estratégica puede constituirse en un sueño a menos que el management la convierta en realidad y consiga los objetivos y metas trazadas.

Ahora, en los tiempos modernos los conceptos han cambiado lo que realmente es la empresa, y que significa verdaderamente dirigirla, para dirigir el futuro de las empresas los gerentes necesitan de un sistema integrado de información que le permita concretar su estrategia empresarial.

Las herramientas que utilizan los gerentes de hoy, han hecho más simple la forma en dirigir la empresa y consecuentemente de esta manera realizan mejor sus tareas.

Si bien es cierto que un sistema de gestión por competencias tiene características propias que lo distinguen, uno de los elementos clave radica en la educación y el aprendizaje de cada trabajador en las competencias que necesita para trabajar.

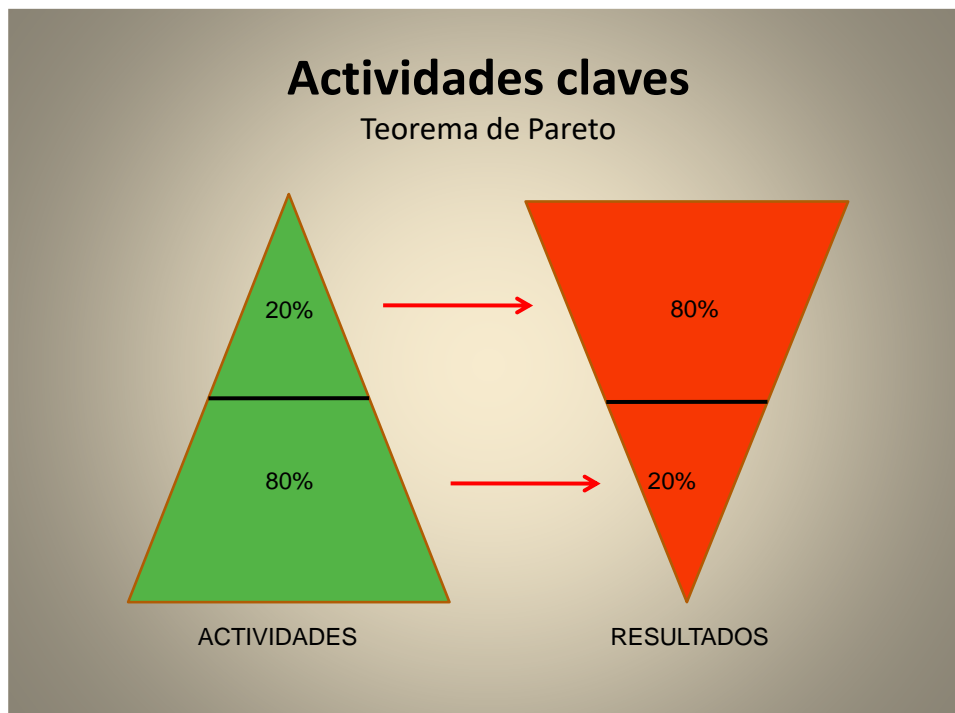
ANEXOS:

ANEXO 1



FUENTE: COPIADOS DEL AUTOR

ANEXO 2



FUENTE: COPIADOS DEL AUTOR

ANEXO 3

## Componentes de las competencias

### SABER

#### ACTUAR

- Preparación técnica
- Estudios formales
- Conocimiento
- Aplicación cognitiva

### QUERER

#### ACTUAR

- Motivación
- Percepción
- Autoestima
- Efectividad
- Confianza

### PODER

#### ACTUAR

- Condiciones externas
- Medios y recursos

ANEXO 4

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

CLUSTERS	COMPETENCIAS
1. Acción y Obtención de Resultados	1. Orientación a la obtención de resultados. 2. Preocupación por el orden, la calidad y la precisión. 3. Iniciativa. 4. Búsqueda de información.
2. Ayuda y Servicio a las Personas	5. Comprensión interpersonal. 6. Orientación al cliente.
3. Impacto e Influencia	7. Impacto e influencia. 8. Conciencia organizacional. 9. Construir relaciones.
4. Gestión	10. Desarrollo de las personas. 11. Actitud de dirección: ser asertivo y uso del poder posicional. 12. Trabajo en equipo y cooperación. 13. Liderazgo del equipo.
5. Cognitivo	14. Pensamiento analítico. 15. Pensamiento conceptual. 16. Experto en aspectos técnicos, profesionales y de gestión
6. Efectividad Personal	17. Autocontrol. 18. Autoconfianza. 19. Flexibilidad. 20. Compromiso organizacional
	21. Otras competencias.

**OTROS ANEXOS**

**COMPETENCIAS Y SUBCOMPETENCIAS**

COMPETENCIAS GENERALES	UNIDADES DE COMPETENCIA			
	1	2	3	4
A)	A)1	A)2	A)3	A)4
B)	B)1	B)2	B)3	B)4
C)	C)1	C)2	C)3	C)4
D)	D)1	D)2	D)3	D)4
E)	E)1	E)2	E)3	E)4

**MATRIZ DE COMPETENCIAS LABORALES**

		Esfera de la actividad laboral / Objetivos - Resultados esperados													
Esferas / Exigencias	Planeación	Organización	Desarrollo personal	Ejecución	Control										
						Cognitiva									
Afectiva															
Física															
Social															



## MATRIZ DE EVALUACION DE COMPETENCIAS

Aspectos a evaluar	Técnicas/Resultados				Nivel alcanzado				
	Examen de conocimientos	Tests y técnicas de report)	Evaluación de los compañeros	Muestra de trabajo	5	4	3	2	1
1. Dominio de las técnicas de planeación estratégica	5		5	5	x				
2. Capacidad general	5	4	5		x				
3. Flexibilidad	-	4	4			x			
4. Saber escuchar		4	4			x			
Nivel general de la competencia					x				

## PERFIL DE COMPETENCIAS

No	Competencias	Nivel esperado				
		5	4	3	2	1
1	Capacidad técnico-profesional	x				
	Conocer las piezas y dominar el empleo de las herramientas					
	Saber usar los instrumentos para medir					
	Identificar piezas, sistema de lubricación, ventilación y enfriamiento					
	Armar, desarmar y reparar desperfectos					
	Motivación profesional					
2	Capacidad de organización	x				
	Empleo adecuado de métodos de trabajo					
	Disciplina y puntualidad					
3	Capacidad comunicativa			x		
	Relaciones interpersonales					
	Trabajo en equipo					
4	Capacidad de aprendizaje			x		
	Rapidez y solidez en la adquisición de conocimientos					
5	Capacidad volitiva		x			
	Constancia					
	Motivación sostenida					

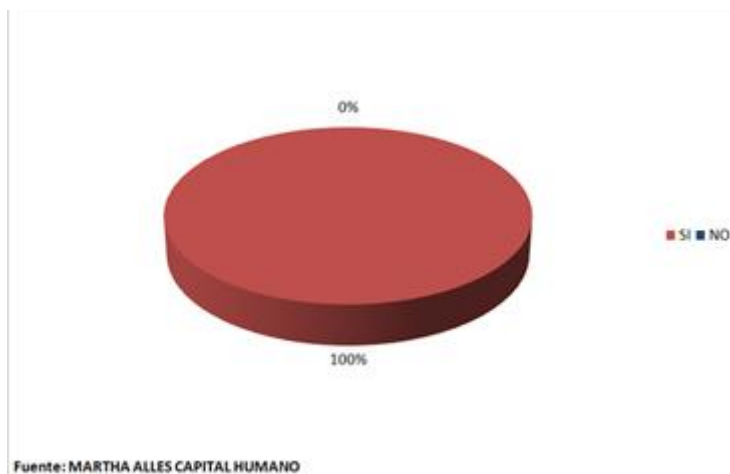
## INFORME ENCUESTA REALIZADA EN MÉXICO

La encuesta trata la temática de “*Gestión por Competencias*”, desarrollada en una actividad organizada por **Aprihfac - Asociación de profesionales de Recursos Humanos de la industria farmacéutica** de México.

### Datos técnicos:

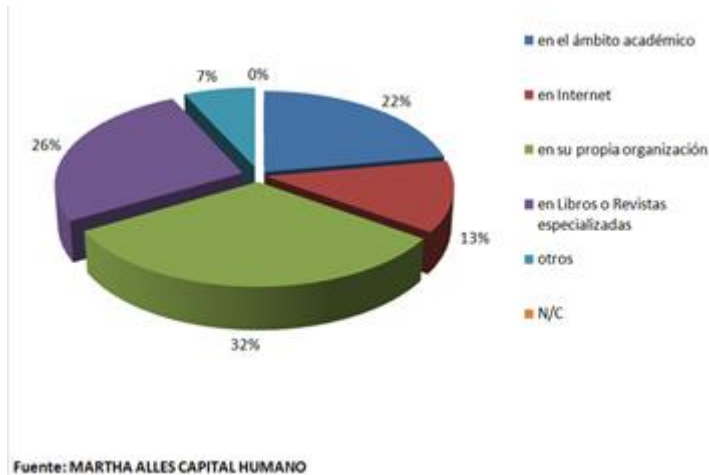
La encuesta fue realizada sobre una muestra heterogénea de participantes, conformada por ejecutivos y profesionales. El procesamiento de los datos obtenidos, dan cuenta de las distintas percepciones y tendencias de opinión en diferentes ámbitos.

**PREGUNTA 1:** *¿Ha escuchado anteriormente hablar de "Gestión por Competencias"?*



En este caso todos los participantes afirmaron haber escuchado hablar de Gestión por competencias y ninguno manifestó que nunca antes lo había escuchado.

*¿En dónde ha escuchado o aprendió acerca de este concepto?*



El **22%** de los encuestados señala que ha aprendido o escuchado acerca del Modelo de Gestión por Competencias **en el ámbito académico**.

Un **13%** indica a **Internet** como fuente de información respecto de este tema.

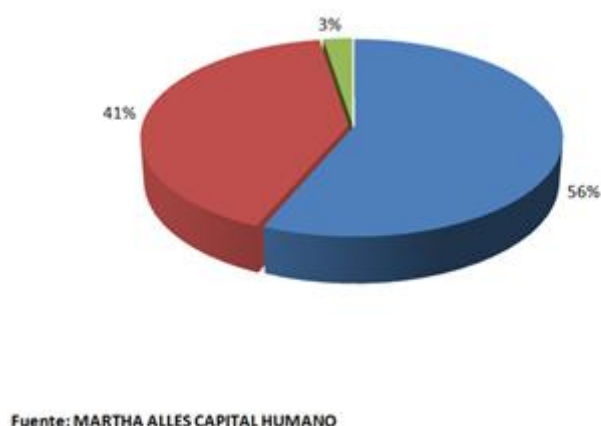
Asimismo, un **26%** a indica a los **Libros o Revistas especializadas**.

Un **7%** ha señalado **otras fuentes** de información al respecto: organizaciones en las que se ha desempeñado con anterioridad, otras personas, clientes, foros, instancias de capacitación (seminarios, cursos, conferencias, etc.).

La mayoría de los encuestados, con un **32%** señala haber aprendido o escuchado acerca de este Modelo **en la misma organización donde se desempeña**.

Todos los participantes contestaron por lo que no hay una sección señalada que se abstuviera en su respuesta.

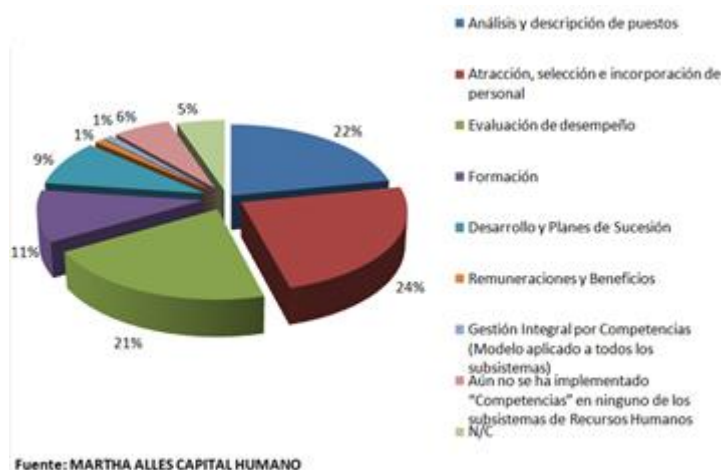
**PREGUNTA 2: La organización en la que usted se desempeña, ¿utiliza las competencias como herramienta de gestión de Recursos Humanos?**



Menos de la mitad de los encuestados (**41%**) señala que en su organización no utilizan las competencias como herramientas de gestión de Recursos Humanos mientras que un **56%** afirma utilizarlas.

El **3%** restante, se abstuvo en su respuesta.

### *¿En qué subsistemas tiene implementado el Modelo en su organización?*



El **22%** de los encuestados indica que en la organización que actualmente se desempeña, el Modelo de Competencias se ha implementado en el subsistema **Análisis y descripción de puestos**.

El **21%** señala lo mismo del Subsistema **Evaluación de Desempeño**.

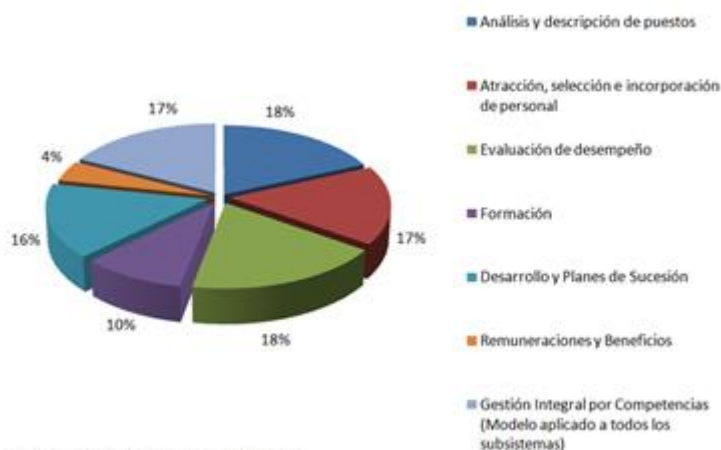
Asimismo, la mayoría, con un **24%** lo ha implementado para la **Atracción, Selección e incorporación de personal**, mientras que un **11%** lo ha implementado en **formación**.

Un **1%** expresa que su organización tiene implementado el modelo en el subsistema **Remuneraciones y beneficios** y un **9%** en **Desarrollo y planes de sucesión**.

Por último, sólo un **1%** afirma que en su organización se realiza una **Gestión integral por competencias**, es decir, el modelo aplicado a todos los subsistemas.

El **6%** restante aún no han implementado "Competencias" en ninguno de los subsistemas de Recursos Humanos.

**PREGUNTA 3: Según su propio criterio, ¿cuál o cuáles cree que son los subsistemas "clave" para implementar el Modelo de Gestión por Competencias a la administración de Recursos Humanos de una organización?**



Fuente: MARTHA ALLES CAPITAL HUMANO

El **18%** de los asistentes sostiene que el subsistema clave para implementar el modelo de gestión por competencias es **Análisis y descripción de puestos**.

Otro **18%** señala lo mismo del subsistema **Evaluación de Desempeño**.

Un **17%** lo ha implementado para la **Atracción, Selección e incorporación de personal**. Y un **10%** considera que debiera implementarse en **Formación**.

En cambio el **16%** cree el subsistema clave para la implementación del modelo es en **Desarrollo y Planes de sucesión**, mientras que sólo un **4%** sostiene que el subsistema clave es **Remuneraciones y beneficios**.

El **17%** concuerda en que debería **implementarse de manera integral**.

**PREGUNTA 4: ¿Cuál cree usted que es el valor agregado más importante que brinda el Modelo de Gestión por competencias a la Administración de Recursos Humanos de una organización?**



Fuente: MARTHA ALLES CAPITAL HUMANO

El mayor porcentaje de los encuestados (**30%**) señala que el valor agregado más importante que brinda el Modelo de Gestión por Competencias es la **mayor alineación**

estratégica del personal al negocio, la misión, la visión y la cultura de la organización.

Por otra parte, un **18%** sostiene que la implementación del Modelo de Gestión por Competencias **optimiza los Recursos Humanos, produciendo una mayor productividad y mejoramiento en nivel de desempeño.**

Asimismo, un **15%** de los encuestados ha señalado que otro de los valores agregados que produce el Modelo es una **mayor adecuación persona-puesto.**

Un **20%** considera que el Modelo otorga un **mayor profesionalismo y objetividad para seleccionar y evaluar gente.**<sup>18</sup>

ANEXO



BIBLIOGRAFÍA

<sup>18</sup> <http://www.marthaalles.com.ar/index1280.php?width=1280&height=1024>



1. Atanasof A, y otros, Competencias laborales en la Administración Pública, serie para la mejora continua en las organizaciones públicas, internet
2. De la Gestión por Competencias a la Gestión del Conocimiento INTERNET.
3. Ernsr&Young consultores, Gestión por Competencias, internet
4. Gárciga, R. Formulación estratégica, un enfoque para directivos, Editorial Félix Varela, 1999 - Cuba
5. Gitman, L y otro. El mundo de los negocios, Harla S.A. México 1992
6. <http://books.google.com/books?id=H4eZvRMWVcUC&pg=PA14&lpg=PA14&dq=gurus+gestion+por+competencias&source=bl&ots=o7Lt0XN4-r&sig=JZ9>
7. <http://books.google.com/books?id=H4eZvRMWVcUC&pg=PA14&lpg=PA14&dq=gurus+gestion+por+competencias&source=bl&ots=o7Lt0XN4-r&sig=JZ9>
8. <http://www.empresaemergente.com/2009/05/de-que-hablan-hoy-los-gurus-del-management-2/>
9. <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00240dode1.pdf>
10. <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00240dode1.pdf>
11. <http://www.marthaalles.com.ar/index1280.php?width=1280&height=1024>
12. <http://www.scribd.com/doc/9675960/Diccionario-Competencias-Laborales-Martha-Alles>
13. <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm#Autor>
14. K. Ohmae, El próximo escenario global, Editorial Norma S.A. 2005- México
15. Kourdi J. Estrategia, claves para tomar decisiones en los negocios, Editora el Comercio, Lima 2008
16. Kourdi J. Estrategia, claves para tomar decisiones en los negocios, Editora el Comercio, Lima 2008
17. Levy-Leboyer, Claude, Gestión por Competencias, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, 1997.
18. Martha Alles. "Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario"
19. McClelland, David C., Human Motivation.
20. Porter, M. Estrategia y ventaja competitiva. Ediciones Deusto, Colombia - 2006
21. Tricker B, Dirección corporativa, aciertos y errores de un puesto clave, The Economist, Ediecuatorial-2010- Ecuador
22. Tricker B, Dirección corporativa, aciertos y errores de un puesto clave, The Economist, Ediecuatorial-2010- Ecuador
23. Villamayor E, **Gestión por competencias: una aproximación a su necesidad, VI Reunión sobre Administración de Recursos Humanos de Banca Central Buenos Aires - 13 y 14 de mayo 2004**