

---

# LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS<sup>1</sup>

---

## **INTRODUCCIÓN**

¿Qué encontrará en este seminario?. Comenzamos por un recorrido conceptual de lo que es la Gestión por Competencias, exponiendo las definiciones más usadas, y originando un modelo. Analizamos en forma básica cada proceso del área de recursos humanos (Obtención, aplicación, mantención, control y evaluación) a través de una breve comparación de los procesos de recursos humanos tradicional v/s un modelo de gestión por competencias, además destacamos el cómo algunas empresas regionales ven la gestión por competencias. Se puede encontrar, además, un completo glosario de términos que serán de mucha utilidad para comprender algunos conceptos un poco más técnicos, así como otros materiales que contribuirán a que usted enriquezca y profundice más este tema.

El método de selección de empresas fue principalmente por la participación en las actividades productivas locales, y por la disponibilidad de sus gerentes o personas a cargo del área recursos humanos, de mostrar los avances en el tema de las competencias laborales, tales entidades fueron:

- Asistencia Técnica Universidad de Antofagasta S.A.
- Compañía Minera Lomas Bayas.
- Centro Técnico Minera Escondida.
- Ferrocarril Antofagasta – Bolivia (FCAB).
- Sociedad Química y Minera de Chile (SOQUIMIC)

## **MARCO TEORICO**

*“El hombre razonable se adapta al mundo: el insensato intenta hacer que el mundo se adapte a él. Por lo tanto, todo progreso depende del hombre insensato” George Bernard Shaw.*

La base teórica de este trabajo se encuentra en la teoría de Recursos y Capacidades y en la teoría de la Gestión del Conocimiento que reflejan los conceptos centrales de la gestión por competencias.

La Teoría de recursos y capacidades nos introduce en analizar cada uno de los recursos y capacidades de la organización y su posibilidad de constituirse en ventajas competitivas.

La Teoría de la Gestión del Conocimiento nos acerca a entender el recurso humano como una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja compe-

---

<sup>1</sup> AUTORAS: Peggy Karen Cruz Muñoz y Georgina M. Vega López. Trabajo de titulación presentado para optar al título de Administrador de Empresas Mención Recursos Humanos. Antofagasta, Chile. Agosto, 20001

titiva de la empresa. Es importante destacar que en ésta teoría el autor determina que los únicos activos intangibles son las capacidades, sin embargo es importante destacar que no son los únicos activos intangibles de una organización, existiendo otros que no tienen relación con la gestión del conocimiento o con las capacidades, ejemplo de ello sería la marca corporativa, el derecho de llaves, fondo de comercio, entre otros.

## **TEORIA DEL RECURSO Y LAS CAPACIDADES<sup>2</sup>**

Actualmente la competencia de los mercados, las condiciones y factores tradicionales, como la mano de obra, el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrecen ventajas competitivas menores que en el pasado. Las tendencias actuales exigen que los ejecutivos superiores de las empresas se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones, es necesario que se cambie la actual forma de ver a las organizaciones.

Cómo primer paso es necesario visualizar a la empresa como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una ventaja con relación a otras empresas del mercado. Lo anterior supone que cada empresa tiene recursos y capacidades que no poseen otras empresas, al menos no en la misma combinación. Los recursos son la fuente de capacidades, algunas de éstas llevan al desarrollo de aptitudes centrales. Utilizando las aptitudes centrales, las empresas pueden desarrollar mejor sus actividades que sus competidores. En esencia, esta nueva panorámica basa la estrategia en términos de una posición competitiva única, mas que en la eficacia operativa.

### **Recursos, Capacidades Y Aptitudes Centrales**

Para comprender mejor esta teoría es necesario definir los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales que son la base de la ventaja competitiva.

## **RECURSOS**

Son los insumos en el proceso de producción de la empresa, que pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles son los activos que se pueden ver y contar, la capacidad de pedir dinero prestado, las condiciones de su planta, etc. Generalmente el valor de los recursos tangibles se establece a través de los estados financieros. Los recursos intangibles van desde el derecho de propiedad intelectual, las patentes, las marcas registradas o dependen de ciertas personas con conocimientos prácticos, etc.

El valor estratégico de los recursos está determinado por el grado en que pueden contribuir al desarrollo de capacidades y aptitudes centrales y, finalmente, al logro de una ventaja competitiva.

Debido a que son menos visibles, y más difíciles de comprender o imitar, generalmente se utilizan los recursos intangibles como base de las capacidades y aptitudes centrales.

---

<sup>2</sup> Extractado de: Hitt; Ireland; Hoskinsson: Administración Estratégica: competitividad y conceptos de globalización, 1999, Capítulo 3 El ambiente interno: recursos capacidades y aptitudes centrales, 94-104

## CAPACIDADES

Representan la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional para lograr una condición deseada

Las capacidades base de una empresa están dadas por las habilidades y conocimientos de sus empleados, por ello no se debe subestimar el valor del Capital humano en el desarrollo y aplicación de las capacidades y obviamente en la creación de las aptitudes centrales. Algunas compañías han entendido que una de las ventajas competitiva más poderosas es el conocimiento absoluto. Algunas incluso consideran que el conocimiento es “la suma de lo que saben todos los empleados de una compañía y le da un margen competitivo en el mercado”.

## APTITUDES CENTRALES

Como fuente de ventaja competitiva, las aptitudes centrales distinguen a una empresa en el nivel competitivo y reflejan su personalidad. Dichas aptitudes surgen con el tiempo a través de un proceso de organización que consiste en acumular y aprender a aprovechar los diversos recursos y capacidades. Como una habilidad para tomar acciones, las aptitudes centrales “... constituyen la esencia de lo que hace que una organización sea única por sus habilidades para ofrecer valor a los clientes durante un largo periodo”<sup>3</sup>

No todos los recursos y capacidades de una empresa son estratégicos, es decir, que sirvan como fuente de ventaja competitiva, por ello es necesario que el administrador estratégico requiera conocer todos los recursos de su organización para utilizarlos en la creación de aptitudes centrales.

Existen cuatro criterios específicos que nos ayudan a determinar cuáles recursos y capacidades son aptitudes centrales.

- ❖ Valiosa: Ayuda a la empresa a neutralizar peligros o aprovechar las oportunidades
- ❖ Costosa de Imitar: las otras empresas no pueden desarrollarlas con facilidad
- ❖ Rara: son poseídas por algunos de los competidores actuales o potenciales
- ❖ Insustituible: no tienen equivalente estratégicos.

Si una capacidad cumple con estos cuatro criterios entonces estamos frente a una ventaja competitiva sostenible.

Existe otro marco de referencia para analizar los recursos y capacidades de las empresas a fin de descubrir las aptitudes centrales, el análisis de la cadena de valor.

---

<sup>3</sup> D. Leonard-Bartor; H.K. Bowen; K.B. Clark; C.A. Holloway; S.C. Wheelright: How to integrate work and deepen expertise, 1994, 72.

## Cadena de Valor

La cadena de valor se utiliza para identificar y evaluar los recursos y capacidades de la empresa. Estudiando sus actividades primarias y de apoyo, las compañías entienden mejor su estructura de costos y las actividades mediante las cuales pueden crear y captar valor.

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO<sup>4</sup>

La Gestión del conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo. Podemos agregar que la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante *la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo*<sup>1</sup>. [la negrilla y las cursivas son nuestras]

---

<sup>4</sup> Grantt (1996) "El análisis de recursos y capacidades de la empresa se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación estratégica de la empresa en: [www.gestiondelconocimiento/conconceptos\\_recursosycapacidades.htm](http://www.gestiondelconocimiento/conconceptos_recursosycapacidades.htm)

## **OBJETIVOS**

### GENERALIDAD

Proponer la gestión por competencias como una herramienta de manejo del recurso humano, a través de un documento que describa su estructura de aplicación a una empresa en general; esencialmente: definiciones, modelos, ejemplos y comparaciones.

#### 1.1. OBJETIVOS

- 1.1.1. Enunciar y describir los conceptos básicos de la gestión por competencias.
- 1.1.2. Originar un modelo de gestión por competencias.
- 1.1.3. Comparar analíticamente los procesos del área de recursos humanos (enfoque tradicional v/s gestión por competencias).
- 1.1.4. Recoger la experiencia en el área recursos humanos de empresas regionales y contrastarla con nuestro modelo de gestión por competencia para evaluar su cercanía con este tema.

## **DELIMITACIONES**

Para realizar nuestras investigaciones sobre la gestión por competencias, nos abocamos a los libros de la biblioteca de la Universidad Antofagasta e información recopilada (“bajada”) desde Internet.

Con relación al análisis comparativo, tomamos como modelo enfoques de la administración moderna como conductista, y los reflejados por los autores William Werther, Ramón Valle Cabrera entre otros, que se encuentran citados en los distintos capítulos del presente estudio.

Los ejemplos prácticos fueron tomados de las empresas de la Segunda Región, por una muestra diversificada mostrando distintos tipos de industrias. Procesos productivos básicos mineros (minería de cobre y no metálica), servicios a la minería, y transporte y carga. Lo anterior determinó a las empresas consultadas, unido al interés mostrado por los encargados de las áreas de recursos humanos en el tema del presente seminario y a su disposición a recibirnos en entrevista personal.

## **RESULTADOS ESPERADOS**

Lo que pretendemos lograr al dar a conocer la gestión por competencias es:

- Descripción de la gestión por competencias en términos conceptuales
- Presentación de un modelo teórico de gestión por competencias, conteniendo las dimensiones del modelo y las fases.
- Comparación de un enfoque tradicional con la gestión por competencias.
- Exposición de casos reales de aplicación de la gestión por competencias, en empresas de la ciudad de Antofagasta, con los principales lineamientos de investigación de ellas, y la forma en que se ha implementado.

## **DEFINICIONES CONCEPTUALES DEL ESTUDIO**

### COMPETENCIAS

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces <sup>5</sup>

Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo <sup>6</sup>

Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Hooghiemstra T, *Las Competencias: Clave para Gestión integrada de Recursos Humanos*, 1996; 29

<sup>6</sup> Boyatzis, R, "The Competent Manager", 1982; 28

<sup>7</sup> Aguilera Robollo F. y Reyes Madrid J., *Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)*: 1996: 203

Son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación<sup>8</sup>

Algunos autores les designan con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que puestas en acción diferencian a unas personas de otras<sup>9</sup>

Para nuestro estudio, entenderemos por:

- ❖ **Competencias:** todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.
- ❖ **Habilidades/destrezas:** es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.
- ❖ **Cualidades:** rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.
- ❖ **Conocimiento:** es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.
- ❖ **Actitudes:** Inclinação de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo

### **GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Entenderemos entonces por Gestión por Competencias el gerenciamiento que:

- ❖ Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- ❖ Determinará a la persona que cumpla con estas competencias

---

<sup>8</sup> Levy L. <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>

<sup>9</sup> (<http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>)

- ❖ Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo
- ❖ Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

## **LA NUEVA VISIÓN DEL RECURSO HUMANO**

Para comenzar nuestro estudio, es necesario comprender cuál es la nueva visión que el mundo desarrollado maneja del recurso humano y que beneficios reporta adoptar esta nueva perspectiva, en términos económicos para la empresa y en términos de desarrollo para los trabajadores y obviamente, como la gestión por competencias es el instrumento que vincula estos dos puntos de vista que aparentemente resultan antagónicos. Para ello exponemos a continuación el análisis realizado por Leonor Medina Ferreira, de la Facultad de Psicología, Universidad de los Andes, Colombia y por Luis González Fernández de la Facultad de Economía y Empresas, Universidad de Salamanca, España.

La evolución de los modelos de dirección de Recursos Humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste para pasar a entenderse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. La nueva incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multi disciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas. La Dirección Estratégica de Recursos Humanos abandona, de este modo, el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los Recursos Humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor. Este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta, desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores, compromiso organizacional. No obstante la gestión por competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resulta de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Merina Ferreira, L.; González Fernández, L.; La Gestión por Competencias y su Impacto sobre el compromiso organizacional. <http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/orgr36.htm>

## **DELINEAMIENTOS PRINCIPALES DE LA ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

¿Qué es la gestión por competencias?.

Como mencionamos en la definición, gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Dimensiones del modelo de gestión por competencias<sup>11</sup>

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia:

- *IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS*: Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.
- *NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS*: una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país)

---

<sup>11</sup> CINTEFOR; Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales.  
[www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm)

- *FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS*: Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de estu-  
viera de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.
- *CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS*: Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

### **Fases necesarias para implementar el modelo**

#### Detección de problemas (necesidades)

La detección de necesidades, problemas o carencias es posible mediante dos instancias:

Medición de clima organizacional. Que es un diagnóstico de clima organizacional, con esta medición nos interesa saber cual es el clima en el que la organización está inmersa, cual es la percepción de los trabajadores de su jefatura, de la estructura organizacional, del medio ambiente que lo rodea y de los conflictos internos. Existen muchos instrumentos para la medición del clima organizacional que evalúan las variables antes nombradas, sin embargo hemos desarrollado un nuevo instrumento que lo encontrará en el INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL (Anexo 12.2)

Detección y Análisis de problemas, carencias, conflictos. Esta segunda etapa es revisar las funciones realizadas por todos los cargos y los conflictos, problemas y necesidades que se suscitan en ellos, entorpeciendo de forma directa o indirecta el desarrollo o accionar del trabajador, a la vez de identificar el origen, y las consecuencias

trabajador, a la vez de identificar el origen, y las consecuencias de estos “eventos”. Si la empresa es pequeña, entonces bastaría con aplicar un cuestionario que permita al trabajador informar sobre los problemas que ocurren al realizar el trabajo, en este cuestionario se debe pedir también al trabajador que identifique las causas del problema y sus consecuencias directas (sobre su labor) y las consecuencias indirectas (sobre la labor de otros) y cotejarlos con los que su jefatura directa observa. Un modelo de instrumento para identificar problemas le encontrará en el INSTRUMENTO ANALISIS DE PROBLEMAS (Anexo 12.3) Si la empresa es mediana o grande (sobre 30 trabajadores) entonces será necesario realizar esta búsqueda de los problemas por equipos de trabajo o áreas de trabajo, según sea la estructura de la organización, utilizando el mismo instrumento del Anexo 12.3, pero el análisis debe realizarlo la jefatura directa junto a los jefes de otras áreas.

#### Análisis de tareas

Una vez detectadas las necesidades especificadas en problemas, se debe dar paso al análisis de cada una de las tareas que se realizan en la actualidad, tal análisis consiste en especificar las tareas que están entregando problemas, realizar un seguimiento de las causas del mal desarrollo de las tareas y proporcionar una solución, es decir determinar el modo de modificarlas entregando propuestas para su resolución, o también puede darse la posibilidad que tras haber analizado cada tarea exista una o algunas que deban ser eliminadas. El análisis de las tareas que se desarrollan en las organizaciones junto con el análisis de problemas, determinará por qué los objetivos no se consiguen de forma exitosa; por medio de éstos dos estudios obtendrán respuestas a la ineficiencia la que se refleja en dos aspectos:

- ❖ Ineficiencia por agentes externos: problemas del medio ambiente en el cual desarrollan sus tareas, carencias de material, carencia de suministros, equipos, etc.
- ❖ Ineficiencia personal: es en este punto donde recae la responsabilidad en el trabajador de no estar desarrollando bien su labor, por ello

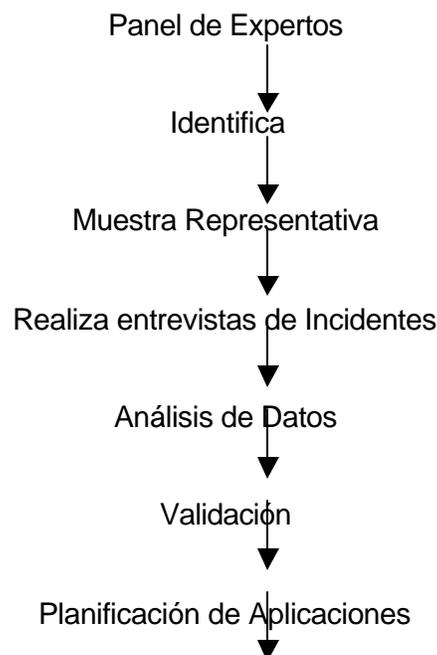
se puede analizar el porqué de tal desempeño, de acuerdo a esto se pueden arrojar resultados como qué competencias pueden ser necesarias introducir en los trabajadores para elevar su desempeño, o en caso de que el trabajador presente las conductas apropiadas, desarrollar nuevas competencias.

Definición de unidades de competencia y perfiles profesionales para todos los cargos de la empresa.

Las unidades de competencias son funciones integradas por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño asociados, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada.

Las competencias deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización en la figura 1 se presenta un proceso muy utilizado por los consultores, para ayudar a las empresas a traducir los retos estratégicos en formas de conducta requerida y competencias de las personas.

#### Proceso de definición de Modelos de Competencias<sup>12</sup>



<sup>12</sup> Hooghiemstra, T.; Gestión Integrada de Recursos Humanos; 1996; 33

## Informe Final

**PANEL DE EXPERTOS:** Lo conforma un grupo de directores especialistas en recursos humanos y con sólidos conocimientos en el tema de las competencias, empleados de alto nivel y especialistas en diversos puestos de trabajo con una clara visión de futuro.

El proceso que lleva a cabo este panel es el siguiente:

- ❖ Análisis FODA de la organización.
- ❖ Acordar la misión que cumplirán los puestos de trabajo.

**IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y CONDUCTAS REQUERIDAS PARA ESOS PUESTOS DE TRABAJO:** A través del inventario de competencias que en términos generales es una lista de comprobación con conductas y competencias o también se puede realizar a través de un sistema experto que permita a las personas que están en los puestos de trabajo, dar respuesta a las preguntas planteadas por el sistema, estas preguntas están registradas en una base de datos comprendiendo competencias identificadas anteriormente.

**MUESTRA REPRESENTATIVA:** De acuerdo a los resultados obtenidos por el panel de expertos se selecciona a un número de empleados que presentan las competencias y conductas identificadas.

**REALIZA ENTREVISTAS DE INCIDENTE CRÍTICOS (BEI):** Debido a que las descripciones de conducta no es una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de gestionar el recurso humano es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos a la muestra representativa seleccionada por el panel de expertos.

Los protocolos de las BEI proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas. Por medio de esto se puede hacer una estimación acerca de cuándo, cómo, dónde, adquirieron sus competencias clave.

Ventajas que ofrecen las entrevistas BEI:

- ❖ Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por el panel de expertos.
- ❖ Precisión acerca de lo que son las competencias y la forma en que se expresan en los puestos de trabajo y organizaciones concretas.
- ❖ Inexistencias de sesgos raciales, de sexo, o culturales.

**ANÁLISIS DE DATOS:** Todas las transcripciones obtenidas en las entrevistas anteriores se analizan por contenidos, a fin de obtener una clara comprensión y descripción de las competencias que serán utilizadas como base para las aplicaciones de recursos humanos.

**VALIDACIÓN:** El modelo se puede validar mediante una segunda serie de BEI con un nuevo grupo de personas, y comprobar si las compe-

tencias identificadas se relacionan efectivamente con la actuación superior, tal como la identificó el panel de expertos.

**PLANIFICACIÓN DE LAS APLICACIONES:** Los modelos de competencias forman un buen núcleo en torno al cual se puede crear un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos, lógicamente interrelacionadas, este tema será revisado con más detalles más adelante en este estudio.

**INFORME FINAL:** Corresponde al informe escrito donde se detalla las competencias requeridas para que la organización alcance sus metas y propósitos establecidos en la visión - misión.

Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias.

Este paso consiste en diseñar una malla curricular de los cursos que el trabajador debe desarrollar para mejorar el desempeño que llevaba hasta ese momento en su puesto de trabajo y también desarrollar y reforzar las competencias necesarias para ese fortalecimiento

Esta etapa nace de la especificación de las necesidades que le es menester solucionar a la empresa, es necesario resolver esto a través de entrenar al personal para reforzar sus capacidades, la manera de conformar un esquema práctico para comenzar un plan de entrenamiento de los trabajadores es por medio de las mallas curriculares, creando de esta forma un plan de estudios para ellos el cual debe contener cada uno de los criterios seleccionados de qué competencias deben ser ampliadas en el trabajador, que resultados se obtendrán después de haber fortalecido estas competencias, cuál es la utilidad para la empresa y para el trabajador con este nuevo plan de estudios.

El hablar de mallas curriculares es siempre visto en la contratación de un trabajador, pero en la medida que una empresa avanza en el tiempo las necesidades también cambian y por esto al detectar estas necesidades se deben evaluar los planes de estudios y reconfigurarlos o mejorarlos, no necesariamente se debe hacer un nuevo plan de desarrollo de los trabajadores, puesto que una empresa que se precie de excelente debe estar analizando, y adaptándose a los cambios del entorno constantemente.

Es importante destacar que las competencias que queremos pulir, destacar, o potenciar de los trabajadores, tiene relación con las competencias técnicas (duras: conocimientos, habilidades) que es parte integral de la malla curricular, los cursos, entrenamientos o formación, y mucho de las competencias motivacionales (blandas: motivación, rasgos del carácter, actitudes conceptos de uno mismo).

Los principales pasos para desarrollar este plan<sup>13</sup>:

Reunir a un panel de expertos en el puesto objeto del plan y los puestos donde se encuentran los candidatos que especificarán los criterios de desempeño esperados en el puesto.

---

<sup>13</sup> Carretta, A.; Aplicaciones en la planificación de recursos humanos; 1996; 57

Generar, mediante el panel de expertos, una relación de tareas y características, y consultar a los ocupantes del puesto para recoger sus opiniones acerca de que tareas y características personales contribuyen al éxito en el puesto de trabajo en cuestión.

Identificar a los ocupantes con el mejor desempeño del puesto objetivo y de los puestos ocupados por los candidatos a éste, utilizando para ello los criterios de actuación establecidos por el panel de expertos.

Realizar entrevistas con detenimiento a los ocupantes del puesto objetivo y de los que le preceden tanto a los de desempeño superior como a los de desempeño adecuado, a fin de descubrir lo que hacen y como lo hacen.

Elaborar un modelo de competencia de las personas que ocupan el puesto objetivo y los puestos ocupados por los candidatos a éste, identificando las competencias que necesitan todos los ocupantes del puesto, pero centrando la atención en aquellas competencias que más contribuyen a obtener un desempeño superior o sobre la media.

- I. Analizar los planes de carrera combinando los resultados obtenidos en la encuesta y las entrevistas para el puesto objetivo y los puestos precedentes.
- II. Implantar el sistema de planes de carrera en una de las siguientes opciones:
  - ❖ Inventarios de tareas y competencias asistidos por ordenador.
  - ❖ Evaluación del desempeño y potencial vinculado a las nuevas oportunidades de puestos de trabajo.
  - ❖ Asesoramiento sistemático.
  - ❖ Desarrollo de carrera y programas de formación.

Aplicación de los nuevos planes de estudio (programa de capacitación) en una malla curricular e implementación de los nuevos perfiles en todas las áreas del recurso humano.

Una vez definidas las competencias, las mallas curriculares y perfiles profesionales, es necesario esquematizarlo en un programa de capacitación. Este programa debe mantener un grado de flexibilidad que permita su modificación en el tiempo, de acuerdo a las nuevas necesidades de la empresa, derivadas a cambios externos o internos (nuevas tecnologías, nuevas leyes, cambio de mercado, etc.).

Las nuevas competencias y perfiles profesionales deben ser incluidos en cada una de las áreas del manejo o gestión del recurso humano, como se analizará en el punto 9 del presente seminario.

Evaluación (certificación de la competencia adquirida):

La evaluación de las competencias definitivamente no proviene de la aprobación curricular escolar formal, en el que diplomas y pergaminos son la tónica, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas (evaluación de incidentes críticos). Una de las características de las competencias es su posibilidad cierta de ser mensurable y evaluable, por ello en los países industrializados la evaluación de las competencias se lleva a cabo por organismos de gobiernos, que eva-

lúan las competencias en un proceso de certificación de las mismas. Para el contexto empresarial y más en detalle del funcionamiento interno de la empresa, la evaluación/certificación de las competencias debe realizarse dependiendo de la etapa en que se encuentra el trabajador.

Si hablamos de un postulante a un cargo vacante en la empresa, esta evaluación/certificación se realiza por medio del Assessment Centre (centro de valoración). Para llevar a cabo estos centros de valoración con grupos de unos 6 candidatos suelen ser necesarios uno o más días. Aunque la aplicación de un centro de evaluación completo lleva tiempo, representa el medio más sofisticado para evaluar las competencias de los candidatos desde una variedad de perspectivas diferente. Sin embargo, cuando no se dispone de mucho tiempo y no es posible aplicar un centro de valoración, un examen cuidadoso de la información retrospectiva de cada candidato, o bio información, seguido de una concienzuda entrevista localizada, constituye normalmente la mejor forma de obtener una evaluación/certificación completa de las competencias de cada candidato en el menor tiempo posible.

Dentro de la capacitación; la evaluación/certificación (que se analizará con detenimiento en un punto posterior de este documento) vemos que la evaluación certificación se realiza de modo dual, un 30% de evaluación al finalizar el curso y un 70% se realiza en el área de trabajo por un evaluador de terreno que se encarga de verificar que las competencias aprendidas durante la capacitación están siendo aplicadas correctamente, reforzando los procedimientos y finalmente corrigiendo conductas o "incompetencias". El método de un evaluador en terreno tiene como desventaja el costo que significa un profesional especializado, pero nos cabe preguntarnos ¿cuál es el costo de la "incompetencia"? ¿Cuánto cuesta a la empresa un trabajador que no puede responder en forma óptima frente a problemas difíciles y urgentes?

La evaluación/certificación en el contexto de una evaluación de desempeño, es posible de realizar a través de un cuestionario de incidentes críticos y tiene como finalidad detectar las competencias que pueden ser utilizadas en otros cargos (ascensos o promociones) y también de detectar competencias potenciales que pueden ser "sacadas" con capacitación y finalmente constatar las "incompetencias" como parte de un trabajo de mejoramiento y capacitación.

#### Seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación)

Para completar este modelo no podemos dejar atrás el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva. El seguimiento, entendido como la observación en el tiempo de la intervención realizada, que en el caso puntual de la gestión por competencias es la observación de la evolución de las competencias de los empleados de una empresa, constituye un factor crítico, como elemento estratégico de desarrollo continuo y de cuya retroalimentación alimentaremos las modificaciones futuras, ya que como hemos analizado antes, la era actual se caracteriza por su permanente estado de cambio, su tecnología que avanza a pasos agigantados,

lo que hace necesario que los funcionarios se capaciten y “actualicen” su competencias en forma permanente y continua.

#### Ventajas del modelo

La mayoría de las empresas invierte de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos y en el desarrollo de su recurso humano, por motivos que varían desde la inexistencia de políticas y estrategias de administración, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como recurso de la empresa que puede constituirse en una ventaja competitiva.

La gestión por competencias, además de suplir estas lagunas aporta innumerables ventajas como:

- ❖ La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.
- ❖ El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- ❖ La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
- ❖ El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.
- ❖ El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- ❖ La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose en un proceso de Ganar-Ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- ❖ Cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.
- ❖ La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación.

### **ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Obtención de recurso humano: reclutamiento, selección y socialización

*“Se puede entrenar a un pavo para que trepe a un árbol,  
pero es mejor contratar a una ardilla” Anónima.*

Gestionar estratégicamente el recurso humano, significa alinear a cada una de las políticas de recursos humanos, con el macro objetivo organizacio-

nal buscando la formación de ventajas competitivas. Al incorporar la variable de las competencias laborales, este macro objetivo organizacional toma un cariz más concreto, ya que se persigue la excelencia (desempeño superior o sobre la media) de cada trabajador, excelencia que irá en directo beneficio de la empresa.

La primera política que contempla cualquier departamento de recursos humanos, es el reclutamiento, selección y socialización de los nuevos trabajadores. Si bien mucho se ha investigado en ese tema, especialmente cuando las organizaciones tienden a tecnificarse o expandirse, la necesidad de mano de obra especializada se acrecienta, y existen cientos de manuales con procedimientos exhaustivos para dar con la persona adecuada para el puesto ofertado, no queremos ahondar en cual técnica es mejor para realizar dicho proceso, sino más bien, nos interesa hacer un análisis sobre el fondo del proceso en sí.

### **ENFOQUE TRADICIONAL**

Lo siguiente refleja como se define desde el punto de vista tradicional el Proceso de Reclutamiento y Selección:

El proceso conocido como Reclutamiento tiene como función principal atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Por su lado el proceso de Selección tiene como propósito fundamental identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos, es en síntesis el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico<sup>14</sup>

### **INTRODUCCIÓN DE LA VARIABLE COMPETENCIAS**

Al momento de introducir en la Gestión del Recurso Humano la variable de las competencias, la visión cambia; por esta razón en los Procesos de Reclutamiento y Selección la dirección ya no es la de buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o de alentar a los postulantes para que pertenezcan a la organización; la nueva misión va más allá, es esencial el captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo pero también que se ajuste a la organización en su conjunto.

Tenemos entonces que el reclutamiento y selección basado en competencias, facilita la ejecución de las funciones de la administración de las mismas. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para el cargo al que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional o, a partir de la definición de las competencias claves requeridas (ver modelo en capítulo 8.4) Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la selección, las diferencias con el proceso tradicional de reclutamiento y selección pueden resumirse en:

---

<sup>14</sup> Wayne Mondy R., Noe Robert., "Administración de Recursos Humanos; 1997; 150

- ❖ El cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto a un candidato para la organización.
- ❖ Considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas.
- ❖ Introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

*¿Un candidato para un puesto o un candidato para la organización?* : Claramente este dilema se resuelve a favor de la organización. Lo que ésta necesita es alguien que disponga de un buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización. Aparecen así exigencias del tipo “lo que esta empresa necesita de su gente” que diferencian perfectamente el perfil de los candidatos más allá de su capacidad técnica. Muchas organizaciones crean un modelo propio de las competencias clave y, con esa referencia, escogen sus colaboradores.

*Competencias poseídas y competencias desarrollables*; en los modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos poseen y son muy poco modificables, frente a las que adquieren y se pueden desarrollar. Las primeras están relacionadas con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su forma de relacionarse con los otros, sus actitudes, etc. Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos, o se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere o no se tienen. Entran en este aparte competencias del tipo: “Afán de logro, trabajo en equipo, preocupación por la calidad, perseverancia ante retos, orientación al cliente, autoaprendizaje”.

Este grupo de competencias se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio, previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas.

Las segundas, las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; del tipo: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software, etc.

En todo caso, para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores.<sup>15</sup>

Aplicación de recursos humanos: Análisis y descripción de cargo, planeación y distribución, plan de carreras, evaluación de desempeño

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS:** Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto

---

<sup>15</sup> Cinterfor/OIT, "Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral", [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm)

específico. El análisis de puesto consiste en la obtención, evaluación, y organización de información sobre los puestos de una organización.

La información sobre análisis de puestos es importante porque comunica a los especialistas en personal, que deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto; esta información se utiliza posteriormente cuando se lleva a cabo actividades como el diseño de puestos, el reclutamiento y la selección de personal. Los puestos constituyen el nexo entre las organizaciones y sus recursos humanos.

**PLAN DE CARRERA:** es el proceso mediante el cual los empleados individuales identifican y ponen en marcha las acciones para alcanzar sus metas de carrera. Comprender que las aspiraciones e intereses de cada individuo cambiarán y diferirán de acuerdo con ciertos patrones y las etapas de su carrera, puede ayudar a los individuos y directores a comprender que tipo de oportunidades y asistencia serán más efectivos para apoyar la planificación de carrera del individuo.

**PLANEACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS:** es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. Esto permite al departamento de personal suministrar a la organización al personal adecuado en el momento adecuado.

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tiene a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Un sistema de evaluación de desempeño debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos. El objetivo de la evaluación de desempeño está directamente relacionado con el puesto, entendido como: que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto, si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.

Introducción al tema de la variable competencias.

**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:** Antes de seleccionar a una persona, para un puesto de trabajo, se deben determinar las cualidades que se han de buscar en el candidato. Tradicionalmente esto se ha llevado a cabo mediante un proceso denominado Análisis de puesto en el que se estudiaba con el máximo detalle el contenido del puesto, y las cualidades personales necesarias para desempeñar ese rol se deducían de las exigencias que se requerían al ocupante del puesto. El punto débil de este enfoque está en que esa relación deducida entre lo que el puesto de trabajo exige y las cualidades personales que supuestamente permitirán al ocupante satisfacer dichas exigencias, se basaban normalmente tanto en la fe y la experiencia del analista del puesto, como en cualquier conexión empíricamente demostrada.

Además, aunque las cualidades personales identificadas por el analista sean las adecuadas, resulta muy difícil identificar teniendo en cuenta solamente el contenido del puesto, cuáles de entre esas cualidades son particularmente importantes para conseguir un desempeño superior en el puesto, como opuestas a otras que simplemente permitan un desempeño aceptable. Esta técnica no empieza por centrar la atención en el contenido del puesto, sino en la elaboración de una clara especificación de que es lo que el puesto debe producir como resultado. Dicho con otras palabras: el método toma como punto de partida el *RENDIMIENTO* en el puesto en lugar del *CONTENIDO* del puesto. De modo que, el primer paso que debe dar la organización es examinar el puesto que necesita cubrir y responder a una pregunta muy sencilla: “¿Cuáles son los criterios de desempeño que deberíamos utilizar para evaluar al nuevo ocupante de este puesto con el fin de determinar si hemos contratado o no a la persona adecuada?”. Para dar contestación a esto, suele ser necesario debatirlo. Está claro que si la organización no tiene una visión nítida de lo que debe pedir a sus trabajadores, en lo tocante a su desempeño, entonces no tendremos una percepción clara al momento de buscar personas nuevas que sean capaces de ofrecer el tipo de desempeño que contribuirá a la organización a alcanzar sus objetivos.

**EL PLAN DE CARRERA:** es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos.

El plan de carrera conlleva la relación de una serie de adecuaciones puestos – personas, que, partiendo de las exigencias del puesto, permite a la persona ascender hasta niveles superiores de responsabilidad, garantizando de ese modo a la organización la disponibilidad del personal de valor que necesita para alcanzar sus objetivos.

El producto resultante de un sistema de planes de carrera basado en competencias, incluye:

- ❖ Una descripción de las tareas requeridas por el puesto objetivo y por los puestos que ocupan los candidatos.
- ❖ Un modelo de competencias para los puestos de trabajo implicados en el plan.
- ❖ Una descripción de comportamientos para competencia del modelo.
- ❖ Unos indicadores de desempeño que proporcionen el material de soporte para un programa de evaluación basado en competencias y para una base de datos.
- ❖ Una tabla de perfiles de competencias para utilizarla en la selección y contratación, tanto interna como externa.
- ❖ Un mapa de carrera dentro de la organización que identifique puestos precedentes para los puestos de alto nivel.
- ❖ Un análisis de las lagunas de competencias, que muestre las principales competencias en las competencias exigidas para ascender en el sistema de puestos y llegar a los más altos.

- ❖ Recomendaciones de formación y de selección, para cada competencia del plan de carrera.

## **MANTENCIÓN Y DESARROLLO: CAPACITACIÓN Y COMPENSACIÓN.**

*“Tan pronto como se empieza a remunerar por características agradables, que están divorciadas de las responsabilidades del puesto con las que se mide el valor añadido para la empresa, se pierde el control del sistema de remuneraciones”<sup>16</sup>*

**CAPACITACIÓN:** Después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente. Si la organización desea promover a esos empleados a puestos con mayores responsabilidades en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles para muchos efectos prácticos

La mayor parte de las organizaciones de tamaño mediano y grande pone a disposición de sus empleados una basta gama de oportunidades. Es importante, sin embargo, que los capacitadores lleven a cabo un análisis de necesidades para cada curso específico, para determinar si el curso es verdaderamente necesario y, en ese caso, que debe comprender.

Del análisis de necesidades surgen los objetivos de capacitación y desarrollo. Los capacitadores pueden planear el contenido del curso a partir de estos objetivos he incorporar tantos objetivos de aprendizaje como sea posible.

El desarrollo de los recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más concretas, simultáneamente constituye un arma poderosa en contra de fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación del personal<sup>17</sup>.

**COMPENSACIONES:** se considera compensaciones a la suma del salario, beneficios monetarios (becas de estudio, bonos de producción, etc.) y todos los beneficios no monetarios (alojamiento, servicio de alimentación, traslados, convenios colectivos de salud, etc.)

A modo de ejemplo la composición de la renta en los trabajadores del sector minero de Chile en términos generales está conformado por un sueldo base mas un conjunto de bonos o incentivos ligados a la producción o productividad, a resultado de gestión, gratificaciones, etc. A ello se suma un conjunto de pagos asociados a las condiciones de trabajo y otros de carácter social, ta-

<sup>16</sup> David Fitt, " Remuneración basada en competencias: ¿ Qué significa eso?, 1996; 131

<sup>17</sup> Werther, William; Davis, Heith; "Administración de personal y recursos humanos", México D.F., McGraw-Hill/Interamericana S.A., 1995.

les como, aguinaldos, asignaciones escolares, asignación de casa, y otros tipos de ayuda social<sup>18</sup>

#### Introducción al tema de la variable competencias

LA CAPACITACIÓN: Un programa de capacitación por competencias se caracteriza según Leonar Mertnes (Mertens 97) de la siguiente forma.

Las competencias que los trabajadores tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y son de conocimiento público.

Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y son de conocimiento público.

La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.

La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.

El progreso de los trabajadores en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.

La instrucción es individualizada al máximo posible.

Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación

El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.

El ritmo de avance de la instrucción es individual y no por tiempo.

La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.

Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluyen una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligatorias y las opcionales.

El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.

Debe evitarse la instrucción frecuente en grupos grandes.

La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.

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

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

La capacitación sobre la base del modelo de gestión de las competencias conlleva tres áreas para su control eficaz, una parte teoría, una parte de laboratorio donde se entregan herramientas teóricas para desarrollar las competencias necesarias y una evaluación en terreno en el puesto de trabajo, donde se medirá la efectividad de lo aprendido en forma teórica y en forma empírica a escala en el laboratorio. Lo anterior sería una reevaluación de los conocimientos y técnicas aprendidos

<sup>18</sup> Consejo Minero, Perfil y evolución de los recursos humanos en la Gran Minería, 2000.

COMPENSACIONES: es compensar sobre la base de las competencias de cada trabajador y al desempeño efectuado; esto nace del surgimiento de un nuevo sistema basado en competencias ya que con esto el factor clave de éxito pasa a ser las competencias, es aquí donde es imprescindible configurar un programa de incentivos y recompensas premiando el nivel de competencias que el trabajador posee.

Si bien esta nueva idea parece sencilla de realizar, en la práctica no lo es ya que comienza a derrumbarse el paradigma de remunerar a las personas por el puesto de trabajo que ocupan y pasa a desplazarse por uno nuevo el cual es remunerarlos por las habilidades y las competencias que demuestran tener, es a raíz de esto que surge la necesidad de reconocer de un modo más importante las capacidades y cualidades de los trabajadores. De todas formas si las empresas deciden hacer suya la idea de remunerar a sus empleados basándose en las competencias que desarrollan, es primordial un compromiso general de ellas y crear una nueva política de remuneraciones; es menester comenzar a basarse en estas nuevas políticas puesto que de no ser así la empresa no obtendrá los beneficios acordados.

#### Control y evaluación.

CONTROL: Aún en las situaciones en que las actividades de recursos humanos parecen desenvolverse satisfactoriamente, los departamentos de personal aplican controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito, pudiendo citar el control presupuestal como un método generalmente utilizado. Otra forma de ejercer control podría ser por ejemplo, llevar a cabo una evaluación del grado de eficacia que logra cada actividad en la tarea de alcanzar los objetivos de la organización<sup>19</sup>.

EVALUACIÓN: Mediante una evaluación integral de las actividades de personal de una organización se conoce la forma en que se administran los recursos humanos de una organización. Su objetivo es garantizar que los gerentes operativos y los jefes especialistas de personal lleven a cabo las políticas vigentes de personal que mantengan una fuerza efectiva de trabajo<sup>18</sup>

Muchas veces los directores o gerentes de recursos humanos experimentados, establecen objetivos de evaluación tan amplios, como calidad, productividad, seguridad, y cumplimiento legal, durante el "proceso de planificación" y después evalúan sus estrategias con base en diferentes criterios, como costos, reacciones del empleado, opiniones de la dirección y resúmenes de actividad. Esto no quiere decir que los criterios no resulten apropiados, pero puede ser que reflejen o no, objetivos más amplios. Es posible permanecer dentro de un presupuesto, tener empleados que aseguren que les gusta sus actividades, y desempeñen todas las que usted les indique y aún así fracasar en aumentar la calidad del producto, la seguridad y el cumplimiento legal. De esta manera separar la evaluación de lo que es la planificación del recurso humano en su conjunto global, implica riesgos reales, por lo tanto es imprescindible considerarlo simultáneamente, por esto los mismos criterios y brechas que definen la planificación deben ser los adecuados para la evaluación<sup>20</sup>

Introducción al tema de la variable competencias.

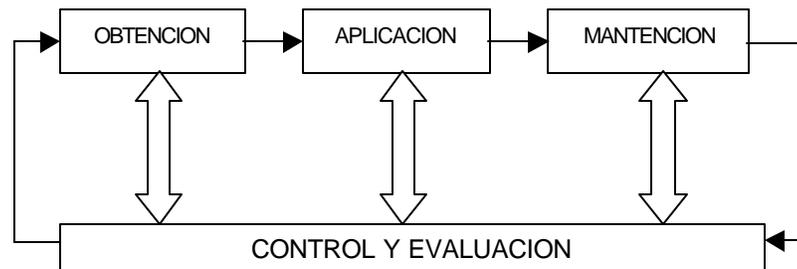
<sup>19</sup> Werther, W.; Davis, H.; "Administración de personal y recursos humanos", 1995.

<sup>20</sup> Milkovich, G; Boudereau, J; "Dirección y Administración de recursos humanos", 1988; 135

Esta subárea, implica controlar los avances de las intervenciones en recursos humanos desde las distintas fases, sirviendo en cada una de retroalimentación inmediata, a la vez entrega en términos prácticos los resultados finales de todos los procesos en forma de mejoramiento continuo de los individuos llevando con ello a elevar el nivel de productividad planteado por la organización.

El control, evaluación y retroalimentación de fase a fase tiene la ventaja de detectar de manera precoz las desviaciones al programa, pudiendo ser corregidas rápidamente y con un costo menor de lo que implicaría hacerlo al final del proceso. (Ver figura 3)

Figura 3



## CASOS

### ASISTENCIA TECNICA UNIVERSIDAD ANTOFAGASTA S.A.

Entrevistado: Sr. Carlos Cassali, Jefe de Capacitación

En la actualidad, si analizamos cuales son los criterios que utiliza la industria de la región de Antofagasta a la hora de planificar o tomar cursos de capacitación, observamos que responden a dos tendencias.

- 1) A solucionar un problema en específico de sus procesos productivos u operaciones.
- 2) O a una malla curricular en la que se exponen la cantidad y diversidad de cursos que debe aprobar un trabajador si desea ser promovido, la empresa entonces, selecciona a un organismo capacitador, dependiendo de su pericia, que entregue los cursos a los trabajadores que estime deben avanzar laboralmente.

Los cursos en ambas opciones son hechos en lo que la empresa necesita, el organismo capacitador encuestado (Asistencia Técnica S.A.) no cuenta con cursos bases. Son programas dirigidos a la organización solicitante del curso, y considera el grado de calificación de quien va a recibir el conocimiento, pues existen diferencias entre operadores que desarrollan la misma actividad pero que trabajan en empresas distintas, es por ello que se considera un factor importante este grado de calificación.

El control que se realiza al curso se hace en términos numéricos, es decir entregar el curso a una determinada cantidad de trabajadores en una determinada cantidad de tiempo, el organismo capacitador aplica un instrumento de medición de conocimientos al final del curso, pero que sólo evalúa lo que se aprendió en forma teórica y la medición se realiza al final del curso. Pero un control en términos cualitativos que diga relación con la efectividad de estos cursos en los procesos productivos, es decir, si los trabajadores aplican las nuevas técnicas o herramientas aprendidas y ello significa una disminución de costos o de tiempos, eso no se realiza.

## COMPAÑÍA MINERA LOMAS BAYAS

Entrevistado: Sr. Pedro Aguilera, Jefe de capacitación.

Las competencias es un tema que la compañía ha venido analizando y estudiado desde hace 2 años y en la actualidad se encuentran en la 1° etapa de implementación del desarrollo de competencias por medio de la capacitación.

El programa de desarrollo de las competencias que viene impulsando esta empresa está profundamente ligado a lo que es la inteligencia emocional, es decir encontrar en el trabajador lo mejor de sí con la información y recursos que se tengan disponibles; de acuerdo a esta premisa buscan atacar el tema de la excelencia. Elaboran un sistema de capacitación con desarrollo de las competencias el que se basa en encontrar la máxima incompetencia en las personas, este sistema se fundamenta en un programa enseñanza – aprendizaje de largo plazo estimado en 12 años; el encontrar la máxima incompetencia de cada trabajador resulta de participar en los cursos de capacitación y a través de los conocimientos adquiridos se deben llevar a la práctica en el lugar de trabajo y por medio de una evaluación de desempeño cada trabajador encontrará hasta qué punto es capaz de realizar sus tareas.

El sistema de desarrollo de competencias se encuentra unido a lo que son las mallas curriculares, analizando las descripciones de cargo de cada uno de sus trabajadores; es con este estudio que hoy se encuentran en la etapa de nivelación de las competencias.

Otra variante que ha tomado esta empresa es profundizar en lo que son las habilidades gerenciales de cada trabajador, se intenta con esto generar en las personas, dentro de sus competencias, que sean capaces de tomar decisiones, solucionar problemas no traspasarlos, que sean gerentes, capaz de solucionar conflictos y que aprendan a administrar sus recursos.

## CENTRO TÉCNICO ESCONDIDA

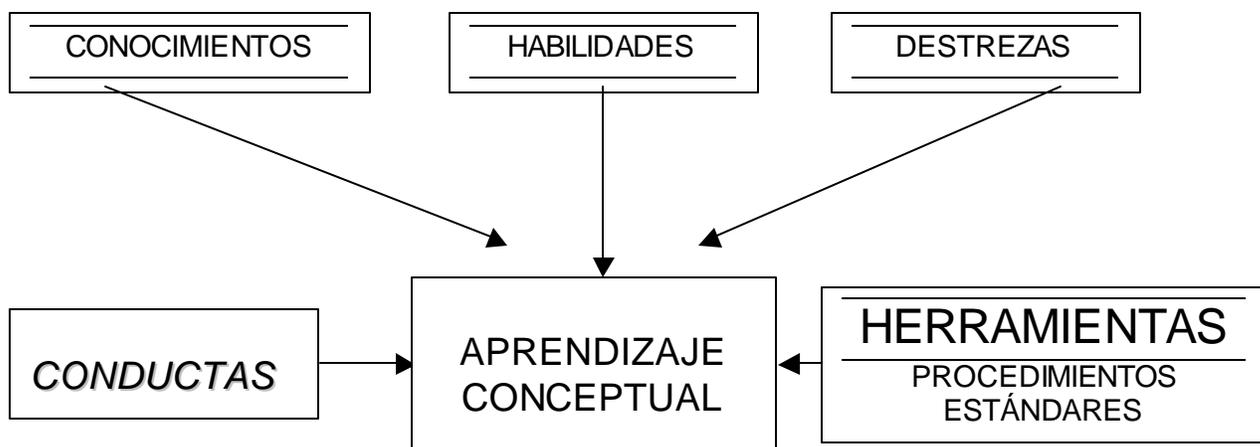
Entrevistado: Sr. Manuel Jó González, Jefe del Departamento de Capacitación del Centro Técnico Escondida.

Minera Escondida Limitada cuenta en la actualidad con dos fundaciones:

- Fundación social Minera Escondida
- Fundación Educativa Escondida (Centro Técnico Escondida)

La necesidad de crear un centro técnico en Minera Escondida surge del mejoramiento en la productividad de la minera a través del Recurso Humano mejorando la calidad en la mantención, y esto se logra por medio del entrenamiento basado en el desarrollo de las competencias, es decir que el trabajador sea competente en realizar ciertas tareas.

La necesidad de desarrollar competencias en las personas se venía hablando desde hace 6 o 7 años atrás, pero en esa época nadie o casi nadie hablaba del tema. Con esto Minera Escondida se vio obligado a involucrarse en lo que eran las competencias, por lo que se comienzan a vislumbrar alternativas en el ámbito internacional que analizaban este tema de manera más adelantada, tales eran los casos de los sistemas australianos, canadienses y el sistema mexicano; Minera Escondida decide traer o captar las ideas del BCIT, siglas del Instituto Tecnológico de la British Columbia de Canadá, la razón de optar por estas ideas fue que el sistema desarrollado, por ellos se adapta a la necesidad de preparar a las personas basándose en las competencias, tal sistema pasa entonces a denominarse: Programa de Desarrollo de Competencias en el Trabajo. La misión de realizar este programa es desarrollar a un trabajador competente para obtener un desempeño laboral eficiente, para el Centro Técnico esto se consigue de acuerdo al siguiente esquema:



El entrenamiento desarrollado por este centro se basa en un aprendizaje conceptual en el cual fundamentalmente se aprende haciendo; se realiza un 30% de entrenamiento en laboratorios y el otro 70% es llevar lo aprendido a la práctica en su lugar de trabajo.

A BCIT se le compra el desarrollo curricular de tres especialidades:

- Mecánico equipo pesado
- Eléctrico
- Mecánico mantención planta.

A partir del año 2000 se comienza a desarrollar la especialidad de instrumentación, pero el programa es contratado a la USACH

Se habla de una malla de 4 años de duración, pero esto se puede concentrar en menos tiempo y va a depender de la disposición del trabajador, pero no es parte de la metodología una comprensión excesiva.

Para dar inicio al programa se partió de la base de que el número de trabajadores a entrenar poseía una gama heterogénea de conocimientos, experiencias, nivel de educación y capacitación; por este motivo se tomó una muestra para realizar un diagnóstico a través de un examen escrito (2 a 3 horas) y práctico (1 a 3 días), para ver si existía una correlación entre los conocimientos evaluados y las habilidades demostradas en la práctica, esto dio como resultado que sí existía tal correlación, es decir a mayor puntaje en la prueba escrita – mayor puntaje en la evaluación práctica

Luego de verificar tal correlación se optó por iniciar el programa sólo con la evaluación escrita para las tres especialidades, una vez realizado el examen se obtuvo un 35% de aprobación, cuando el estándar mínimo es de un 70%, ello motivó a partir entonces con todos los trabajadores desde el año 1. Se detectaron algunas cosas interesantes como:

- Una mayor cantidad de años de experiencia no asegura una mejora en las competencias.
- La educación técnica no agrega mayor plus a las competencias
- El grueso de los trabajadores tiene más de 5 años de experiencia por lo que la diferencia (en competencias) que se generaba inicialmente entre los egresados de educación técnica profesional de los egresados de científico humanista se nivela rápidamente hasta finalmente desaparecer.

Vale preguntarse además que valor le agrega la capacitación a los trabajadores. Con un sistema establecido hace más de 20 años no se ha podido medir en detalle cual ha sido el impacto de la capacitación en los niveles de producción de los trabajadores.

También por ello podemos percatarnos que se ha desvirtuado el cliente de la capacitación, y tenemos que los organismos capacitados se dirigen al trabajador como cliente, siendo que el usuario final siempre es la empresa, es en ella donde se aplican los conocimientos adquiridos y es ella quien se “queda” con el trabajador capacitado.

Por lo anterior es necesario cambiar el punto de vista. Salir de la universidad actualmente implica un año más o menos de adaptación y conocimientos

que se deben adquirir para desempeñarse en cualquier cargo, no existen centros de estudios (Universidades, Institutos, Colegios) que generen o desarrollen competencias en sus alumnos para desarrollar bien su trabajo, y eso es lo que hay que cambiar. Uno debería salir “competente” y ese lapsus de adaptación no durar más allá de 3 meses.

Bosquejado este comentario, se dan los resultados del entrenamiento de los 3 niveles y al término de este año 1, los resultados son los siguientes:

- Mecánicos Mantenimiento Planta, de un promedio inicial del 44% suben a un 85%.
- Eléctricos, de un promedio inicial del 41% suben a un 88%.
- Mecánicos Equipo Pesado, de un promedio inicial del 30% suben a un 81%.

Lo anterior es la primera etapa de este programa, el Centro técnico continúa con su trabajo y tiene proyectado perdurar en los años, esto con la minera funcionando o sin ella, puesto que los alumnos que hoy tienen en 4 años terminarán su entrenamiento y seguirán las siguientes generaciones de trabajadores de la minera, pero se espera a futuro abrirles las puertas a otras empresas que quieran involucrarse con este programa.

Sobre acreditación y certificación, este programa se encuentra acreditado por el BCIT de Canadá, incluso ya se realizó una pre-auditoría por parte del gobierno canadiense, esto por que quien en definitiva quien acredita este programa no es BCIT como institución sino que en Canadá existe un organismo gubernamental que es quien te certifica en última instancia con lo que actualmente este Centro Técnico se encuentra a un paso de convertirse como entidad capacitadora encargada de desarrollar este programa de desarrollo de competencias. Se encuentran inclusive en trámites con el Ministerio de Educación de nuestro país para obtener una certificación de tal programa, pero no es la prioridad de hoy en día de la empresa, sí en un futuro está en los planes que a medida que el trabajador vaya desarrollando sus competencias por qué no recibir también un cartón acreditado pro el Ministerio de Educación; la dificultad de obtener esta acreditación en un corto plazo radica en la rigidez del procedimiento por parte del Ministerio. A su vez también se encuentran trabajando paralelamente con la Fundación Chile tomando el tema de la certificación.

Minera Escondida y su Centro Técnico, con el tiempo ven reflejadas ventajas en la idea de impulsar este programa y se pueden resumir de la siguiente manera:

- La asistencia de los trabajadores es en cierta forma voluntaria, pero no por completo puesto que en la medida que vayan avanzando en sus mallas curriculares, pueden ir avanzando en la escala de puestos, por lo cual este programa también sirve de incentivo para que los trabajadores adquieran mayor motivación de ir integrándose en este programa.
- Al comienzo estos cursos se iniciaron con un número de entre 5 a 7 alumnos, y en la medida que se avanzaba en el entrenamiento fueron

los mismos alumnos que dieron a conocer estos cursos y el número de alumnos aumentó con creces.

- La motivación de los trabajadores aumenta cada día más.
- Se han reflejado cambios de actitudes positivos en los trabajadores, a modo de ejemplo serían: los trabajadores se han acostumbrado a utilizar calculadora, sus lugares de trabajos se encuentran en orden y limpios, etc.
- 
- FERROCARRIL DE ANTOFAGASTA A BOLIVIA

Entrevista: Sr. Jorge Lyons, jefe de Estudios de la Gerencia de Recursos Humanos.

Cuando la empresa cumplió 100 años desde su creación, la gerencia general se planteó como objetivo permanecer 100 años más, para ello determinó que una de las áreas que harían posible esta continuidad en el tiempo era el recurso humano, entendido como los trabajadores. Es decir determinaron potenciar a sus trabajadores por medio de la estrategia de los círculos de calidad y la calidad total.

La implementación de esta herramienta fue adaptada para FFAB ya que el grupo que tuvo la misión de analizar esta herramienta decidió que lo mejor era contar con un profesional con amplia experiencia en la adaptación de esta nueva estrategia. Este profesional trabajo un año al interior de la empresa cambiando poco a poco la mentalidad de los trabajadores, a través de reuniones, charlas y nuevos procedimientos, con ello de a poco logró romper el paradigma de que los cambios solo beneficiaban a la empresa y no al trabajador.

Este cambio se tradujo en nuevos manuales, procedimientos y formas de hacer las cosas. Se cambia la visión que se tiene del trabajador y se acepta la primicia de Kauro Ishicakawa en que propone que para que una empresa avance y se desarrolle, ..."el capital junto a la fuerza de trabajo apuntan en una sola dirección..."

Es necesario entonces, mejorar el clima organizacional, preocuparse del entorno de trabajo, y más importante aún, desarrollar al trabajador como persona que trabaje en equipo.

Ejemplo del funcionamiento de los círculos de calidad, es el que se ha desarrollado en contabilidad.

#### CIRCULO DE CALIDAD DE CONTABILIDAD

- ❖ Los trabajadores que laboraban juntos durante años, comienzan recién a conocerse como persona, fuera del ámbito de trabajo
- ❖ Se forman nexos de ayuda
- ❖ Se eliminan las jerarquías
- ❖ Mejoran las comunicaciones
- ❖ La gente hace mejor su trabajo
- ❖ Y se establecen nuevos beneficios.

El aporte de las ideas nuevas de los trabajadores ha contribuido a mejoras significativas en la empresa, como políticas y sistemas de trabajo más eficaces, esto gracias a la participación en los círculos de los trabajadores de todos los sectores.

La empresa ahora se ha incorporado a la norma ISO 9002

En el área de capacitación se han introducido mejoras notables como la flexibilización de los programas, ya que solía suceder que el programa quedaba obsoleto a mitad del año. Los cursos generalmente son cerrados (solo participa gente de ferrocarril) y son temáticas que solo son de inherencia de FCAB. Se logra nivelar a los trabajadores en cuanto a cultura y educación.

Por la misma singularidad de FCAB se comienza un sistema de preparación de instructores (Líderes) para “bajar” en mejor forma los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar los cargos.

A través de los círculos de calidad se ha mejorado las comunicaciones y a contribuido al achatamiento de la pirámide jerárquica.

A pesar de que no todos los trabajadores están adscritos a círculos de calidad (actualmente existen sólo 14), sin embargo la metodología del círculo de calidad, es aprovechada para trabajar en otras áreas no adscritas.

Actualmente se está comenzando a desarrollar las “competencias laborales” para complementar los procesos de capacitación, selección, desarrollo de trabajadores. En una primera etapa se están identificando las competencias básicas de algunos cargos e implementarlos como mallas curriculares de desarrollo.

## SOCIEDAD QUÍMICA Y MINERA DE CHILE

Entrevistada: Sra. Militza Saguas, Gerente de Recursos Humanos, Antofagasta.

Un poco de historia para entender en que situación estamos actualmente como SOQUIMICH.

Hace un par de años la gerencia general de las filiales de SOQUIMICH, determinaron que a pesar de existir muchas condiciones favorables para el negocio de ésta empresa, como por ejemplo que la participación de SOQUIMICH a escala mundial bordea el 40%, sin embargo la rentabilidad no era brillante visto como resultados del Holding, entonces se planteó la duda ¿Qué nos está pasando?

Se recurrió a la ayuda de la consultora internacional Booz Allen para realizar una reingeniería.

El grupo de trabajo compuesto por 15 funcionarios Booz Allen y 15 funcionarios SOQUIMICH comenzaron a buscar la ineficiencia de la empresa, determinando la necesidad de todo un proceso de cambio en todas las filiales del Holding.

- Se determina un achatamiento de la pirámide jerárquica bajando de 11 a 8 grados.

- Se comienza a implementar servicios compartidos para áreas como Tesorería, sistemas, recursos humanos, eliminando con esto la duplicidad de funciones producidas por la filiabilización existente (cada filial contaba con su tesorería, su jefe de personal, encargado de sistema y era muy usual que dependiendo del “poder” de cada filial, estas subáreas estuvieran más o menos desarrolladas, produciéndose una absoluta disparidad de estas áreas de apoyo)

- Se determina que las filiales deben permanecer como estructura, debido a que son unidades de negocios y tiene beneficios en cuanto a medición de resultados.

- Los Servicios Compartidos que se implementan tienen el carácter de “Corporativos”, por lo que les corresponde generar políticas generales y que abarquen a todas las filiales, creando estándares de trabajo. Estos servicios compartidos tienen un buen poder de negociación con proveedores históricos ya que se negocia por todo el holding (ejemplo de ello son los convenios de hotel donde se consiguieron descuentos considerables).

- Las grandes economías se logran por un mejor control y mejor negociación más que por la reducción de personal que fue necesaria en su momento.

El área de recursos humanos, pasa de ser un área transaccional (confección de contratos, liquidaciones de sueldos y beneficios) para ser un área estratégica, donde se establecen las políticas que moverán a todas las filiales. Como primer paso, la gerencia de recursos humanos, determina la necesidad preponderante de automatizar los procesos transaccionales. Se establecen cuatro áreas de desarrollo:

- Transaccional
- Capacitación
- Desarrollo de Carrera
- Maestro de remuneraciones.

El desarrollo de carrera se está revisando con consultoras para determinar una estrategia de gestión por competencias, al igual que el área de capacitación.

Con la eliminación de los niveles jerárquicos se produjo que funcionarios de poder medio, se encontraron con poder resolutorio, sin saber como utilizarlo, entonces fue necesario hacer con todos estos funcionarios un diplomado en administración de empresas

## CONCLUSIONES

Las competencias son ante todo una herramienta que puede contribuir en forma significativa a la gestión del recurso humano, pero que debe ser estudiada, analizada, implementada y evaluada por especialistas en recursos humanos que tengan internalizado los procedimientos y técnicas de un manejo adecuado de recursos humanos y que pueden fácilmente utilizar esta nueva herramienta optimizando todos sus atributos y ventajas contrarrestando en el camino, las posibles desventajas para la organización. Sin embargo es fundamental, además, para la implementación de este tipo de gestión,

el apoyo de los directores superiores de la organización ya que requiere de cambios amplios en el ámbito de las políticas de los recursos humanos y de la flexibilización de los roles más tradicionales como el del “jefe” o del “empleado”

Nuestra aspiración frente al modelo de gestión por competencias fue la de originar una propuesta en términos teóricos resultado del análisis de diversos autores, buscando sus coincidencias y resolviendo sus divergencias, unido a nuestro propio acervo cognitivo que nos permitió crear etapas que según nuestra percepción faltaban y que eran necesarias para el correcto funcionamiento del mismo, habiendo concluido con ese objetivo a cabalidad. Sin embargo es fundamental para estudios posteriores, para la aplicación adecuada en organizaciones y por el correcto procedimiento científico, probar este modelo en empresas regionales con todo el rigor de un estudio de hipótesis.

Sobre las empresas analizadas, podemos determinar que, el tema de las competencias laborales está siendo estudiado por las áreas de recursos humanos respectivas, faltando la estandarización de los conceptos que conforman la esencia de lo que son las competencias laborales, es decir, existe una diversidad de opiniones de lo que es la gestión por competencias, sus procedimientos, y la forma de incorporarla a las estrategias de manejo de recurso humano, por ello, podemos suponer que en las empresas analizadas no existe gestión por competencia, según el modelo definido en este trabajo, lo que existe en la actualidad es un acercamiento al tema, un querer saber más de las competencias por parte de los encargados de las áreas de recursos humanos, y muy someramente, un planteamiento de principios básicos o la estructura inicial de las competencias laborales, lo que está aún muy lejos de una gestión por competencias, ya que ésta gestión por sí misma implica una visión de gerenciamiento que no se observa en las empresas analizadas.

Juega en contra de la existencia de una cohesión y estandarización del tema, la poca bibliografía y casos prácticos en el ámbito chileno. En Antofagasta, encontramos entre las empresas analizadas cinco formas de gestionar al Recurso Humano; de éstas podemos concluir quienes se aproximan y analizan más a fondo el tema, y en otros casos aquellos que no lo han internalizado lo suficiente.

FCAB y SOQUIMICH: si bien es cierto estas empresas han analizado la importancia de las competencias laborales, no es hoy en día su mayor prioridad; tal disposición viene dada por tratarse de empresas con una rígida estructura organizacional, que sin embargo estudian en ambos casos flexibilizar, junto a ello, consideremos que interactúan con su medio ambiente externo como “monopolio” en el caso de FCAB, no tiene competencia en su negocio, FFCC del Estado o Ferronor no pueden, comparativamente, acercarse a los volúmenes de movimiento de carga de FCAB en la zona norte, puntualmente en la I y II región, por la falta de infraestructura (vías férreas) esencial en ese tipo de negocio. SOQUIMICH, por su parte, es una empresa que tiene la mayor participación de mercado en la venta del Salitre y sus derivados a nivel mundial. Este factor, provoca en ambas empresas un estancamiento que sólo ha podido ser revertido en los últimos años, por una modernización provocada por las presiones *internas*. FCAB se vio en la necesidad de reorganizar su estructura revisando sistemáticamente las fallas en sus procesos, para optimizar la productividad, disminuyendo las pérdidas de recursos por mala gestión, constituyéndose en una empresa más rentable y que asegure su permanencia en el largo plazo, que es sin lugar a dudas el objetivo global de toda organización. FCAB se planteó como factor clave para reorganizarse, la introducción de círculos de calidad, que les entregó resultados positivos. En estos momen-

tos, se encuentran analizando la alternativa de introducir las competencias laborales para complementar su sistema de círculos de calidad como variable que contribuya a mejorar los sistemas de administración de recursos humanos, pero esta inclusión está supeditada al tiempo que se tome hacer un análisis más completo del tema y la existencia de expertos que puedan llevarlo a cabo. SOQUIMICH comienza su proceso de cambio, también por una necesidad de reorganizar su estructura, disminuyendo los costos de operación a través de la simplificación y racionalización de sus procesos administrativos y replantear la visión que se tiene del recurso humano, tomándolo como un elemento clave en el desarrollo de nuevas estrategias.

Asistencia Técnica: al ser un organismo capacitador, y prestador de servicios a grandes empresas mineras, han tratado el tema en forma tangencial y se encuentran consientes de la gran importancia que es el implementar las competencias en cada programa de capacitación, pero tales programas son conformados a solicitud de las empresas quienes no han manifestado el interés de introducir la variable competencias en ellos ya que significa un aumento de los costos de los mismos. Para Asistencia Técnica el obstáculo se reduce a términos económicos, no pueden asumir el mayor costo de incorporar la variable a los programas que ofrecen a sus clientes por la carencia de demanda de éstos mismos.

Compañía Minera Lomas Bayas: esta empresa está elaborando un plan llevado a gestionar las competencias de sus trabajadores, tal iniciativa se encuentra en sus primeros pasos por lo cual es indudable el esfuerzo que se está llevando a cabo. El plan se encuentra en su etapa de estudio.

Centro Técnico Escondida, es quien, a diferencia de las empresas anteriores, a generado un plan más avanzado de gestión de las competencias de los trabajadores de la minera. El desarrollo de este plan conlleva un profundo arraigo en la capacitación técnica, y en un menor grado en la capacitación actitudinal, con lo que se logra el mejoramiento de las competencias pero sin embargo el método utilizado no incluye el análisis de las competencias que hacen que un trabajador sea excelente de otro que hace bien su trabajo creando una interrogante sobre la importancia de estas últimas.

Como corolario de las entrevistas con las empresas analizadas, la gestión por competencias si es un tema que comienza a tener una acogida en las empresas regionales pero que aún dista mucho de ser una herramienta conocida, estudiada y menos aún utilizada masivamente. Podemos deducir que para hacer de la gestión por competencias una herramienta de uso frecuente, es necesario el afinamiento de modelos de aplicación para hacerlos replicables a escala local.

Finalmente nos queda decir que esta herramienta está ganando poco a poco un espacio dentro de las políticas de recursos humanos. "Grandes y exitosas empresas han dado un paso más allá y han hecho suya la gestión por competencias como elemento principal del manejo de recursos humanos, Sony, Hewlett Packard, Lev Strauss, General Electric, PepsiCo"<sup>21</sup>, por citar unas cuantas, demostrando con ello que esta herramienta entrega buenos resultados, sin embargo en Chile, podríamos decir que nos encontramos "en pañales", no solo por la dificultad de encontrar bibliografía y casos prácticos, sino también, por la escasez de especialistas que manejen el tema en

---

<sup>21</sup> Cubeiro, J; Fernández, G; "Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos", Bilbao, Editorial Deusto, 1996

término teóricos, y que además hayan trabajado en término prácticos implementado esta herramienta. Estos dos obstáculos se verán minimizados en la medida que las empresas reconozcan las bondades de una gestión por competencias y que se genere la necesidad al interior de las organizaciones de contar con ella, de forma tal, que sea significativo para los organismos consultores, organismos de educación y otros actores, desarrollar el tema, y generar la capacitación y los estudios necesarios que permita a las áreas de recursos humanos implementar en forma efectiva y eficiente la gestión por competencias.

Por nuestra parte, retroalimentaremos a las empresas que colaboraron en nuestro estudio por medio de la entrega de este documento, que sin duda podrá orientar de forma básica sobre las acciones emprendidas, mostrando, como se mencionó antes, las bondades de la gestión por competencias.

## ANEXO

### LAS DIECISÉIS COMPETENCIAS REFERENCIALES <sup>22</sup>

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

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.

Aprender rápido: dominar rápidamente nuevas tecnologías.

Tener espíritu de decisión: actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.

Administrar equipos con eficacia: saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.

Crear un clima propicio para el desarrollo: ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.

Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas: actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.

Estar orientado hacia el trabajo en equipo.

Formar un equipo de talentos: invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.

Establecer buenas relaciones en la empresa: saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.

Tener sensibilidad: demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.

Enfrentar los desafíos con tranquilidad: poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.

Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal: ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa.

Auto conocerse: tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo.

Tener un buen manejo de las relaciones personales: ser agradable y dar muestras de buen humor.

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

---

<sup>22</sup> McCauley . 1989 – texto <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>

**INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL****ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

A continuación encontrará una serie de afirmaciones acerca de la Empresa en que usted trabaja. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguientes: Muy de acuerdo; de acuerdo; en desacuerdo; muy en desacuerdo.

Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la empresa.

Sea lo más honesto posible. La encuesta es anónima.

	Muy De acuerdo	De Acuerdo	En des-acuerdo	Muy en des-acuerdo
Mi jefe delega trabajo en sus subordinados				
En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error				
En esta empresa no existe mucha confianza entre un superior y un subordinado				
En algunas labores no he sabido quien es mi jefe				
Lo que le importa a mi jefe es lograr los objetivos cueste lo que cueste.				
A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos.				
Mi jefe siempre pide la opinión de sus subalternos				
En esta empresa no siempre está claro quien toma las decisiones				
Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta				
A veces trabajamos en forma desordenada y sin planificación				
Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades				
En esta empresa los que se desempeñan mejor pueden llegar a ocupar puestos superiores				
En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho				
Me doy cuenta que existe lealtad hacia la empresa				
Cada cierto tiempo temo por mi trabajo				
Encuentro que mis remuneraciones están en la media del mercado				

En esta empresa es difícil hacer amigos				
Las personas están satisfechas de estar en esta empresa				
Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien				
La empresa se caracteriza por un ambiente cómodo de trabajo				
Existe buena iluminación donde yo trabajo				
Hay sectores dentro de la empresa que son muy inseguros				
Existen muchos ruidos molestos al interior de la empresa				
Tenemos tecnología de punta para realizar bien nuestro trabajo				

## **INSTRUMENTO ANÁLISIS DE PROBLEMAS**

Dentro de cada organización existe un sinnúmero de problemas, carencias, conflictos que entorpecen su trabajo, por favor complete la siguiente tabla con los problemas que existen en su trabajo.

NOMBRE: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

<p>¿Cuál es el problema, carencia, conflicto? Explique brevemente.</p>	
<p>¿En dónde se genera el problema, carencia, conflicto? (Qué áreas o personas lo gene-</p>	
<p>¿Este problema, carencia, conflicto a quien más le afecta? (Persona, cargo, área)</p>	
<p>¿Por qué cree usted que se genera este problema, carencia, conflicto?</p>	
<p>¿Cómo cree usted que afecta este problema, carencia, conflicto a la empresa? (Consecuencias)</p>	
<p>Que nota le pone al problema (7 gran problema y 1 problema mínimo)</p>	

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS EN MATERIA DE COMPETENCIAS LABORALES**

### **-A-**

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

**AREA DE COMPETENCIA LABORAL:** Sector de actividad productiva delimitado por un mismo género o naturaleza de trabajo, es decir, por el conjunto de funciones productivas con objetivos y propósitos concatenados y análogos para la producción de bienes o servicios de similar especie. Preliminarmente, el marco de clasificación de Normas Técnicas de Competencia Laboral comprende doce áreas de competencia.

**AREA OCUPACIONAL:** Agrupación de funciones laborales relacionadas. El área ocupacional puede identificarse, en principio, con el primer nivel de desglose de una sub-área de competencia.

### **-C-**

**CAPACITACION BASADA EN NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL (CBNCL):** Modelo de capacitación que tiene como propósito central formar individuos con conocimientos, habilidades y destrezas relevantes y pertinentes al desempeño laboral. Se sustenta en procedimientos de enseñanza y evaluación, orientados a la obtención de resultados observables del desempeño; su estructura curricular se construye a partir de la información y criterios establecidos en las Normas de Competencia Laboral. Una de las características esenciales de este modelo es que debe ser altamente flexible en métodos y tiempos de aprendizaje, y ajustarse a las necesidades del individuo.

**COMPETENCIA LABORAL:** Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber-hacer.

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

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

**CRITERIOS DE DESEMPEÑO:** Parte constitutiva de una Norma Técnica de Competencia Laboral que se refiere al conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de competencia; es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño. Los criterios de desempeño se asocian a los elementos de competencia.

### **-E-**

**ELEMENTO DE COMPETENCIA:** Parte constitutiva de una unidad de competencia que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo.

**EVALUACION DE COMPETENCIA LABORAL:** Proceso por medio del cual se reúnen suficientes evidencias de la competencia laboral de un individuo, de conformidad con el desempeño descrito por las Normas Técnicas de Competencia Laboral establecidas, y

se emiten juicios para apoyar el dictamen de si la persona evaluada es competente, o todavía no competente, en la función laboral en cuestión.

**EVALUADOR:** Persona autorizada para reunir evidencias del desempeño y emitir juicios acerca de la competencia de los candidatos.

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

-G-

**GRUPOS TECNICOS DE LOS COMITES DE NORMALIZACION DE COMPETENCIA LABORAL (panel de expertos):** Formados por personal experto de las empresas (empresarios, trabajadores, supervisores, profesionistas) y eventualmente clientes o proveedores, todos ellos con experiencia e interés en las funciones a normalizar. La actividad principal del grupo es desarrollar propuestas de Normas Técnicas de Competencia Laboral, para lo cual efectuarán las consultas necesarias dentro de las organizaciones del área de competencia para su validación. Asimismo, los Grupos Técnicos se encargarán de establecer criterios para la evaluación y verificación de las competencias de los individuos.

-H-

**HABILIDAD:** Destreza y precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido.

-N-

**NIVEL DE COMPETENCIA:** Grado de autonomía y complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados en el desempeño de una función productiva.

**NORMALIZACION:** Actividad encaminada a establecer, respecto a problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a un uso común repetido, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado.

**NORMA TECNICA DE COMPETENCIA LABORAL (NTCL):** Documento en el que se registran las especificaciones basándose en cuales se espera sea desempeñada una función productiva. Cada Norma Técnica de Competencia Laboral estará constituida por unidades y elementos de competencia, criterios de desempeño, campo de aplicación y evidencias de desempeño y conocimiento. Asimismo, cada Norma Técnica de Competencia Laboral expresará el área y el nivel de competencia.

-O-

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

-P-

**PUESTO DE TRABAJO:** Conjunto de funciones desempeñadas por un individuo en el lugar de trabajo.

-S-

**SISTEMA DE CERTIFICACION DE COMPETENCIA LABORAL (SCCL):** Conjunto de elementos, acciones y procedimientos encaminados a establecer mecanismos de evaluación y certificación de competencia laboral, de conformidad con las Normas Técnicas establecidas, así como mecanismos de acreditación para personas físicas y morales que participen en este proceso, con el propósito de otorgar reconocimiento formal de la competencia adquirida por los individuos a lo largo de su carrera

de la competencia adquirida por los individuos a lo largo de su carrera productiva, independientemente del modo en que ésta haya sido adquirida.

-U-

**UNIDAD DE COMPETENCIA:** Función integrada por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño asociados, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada.

**UNIDAD DE COMPETENCIA BASICA:** Referida a las habilidades consideradas como mínimo para la realización de cualquier trabajo.

**UNIDAD DE COMPETENCIA GENERICA:** Se refiere a funciones o actividades comunes a un número significativo de áreas de competencia.

**UNIDAD DE COMPETENCIA ESPECIFICA:** Se refiere a conocimientos, habilidades y destrezas propios de una función que se identifica generalmente con una ocupación.

-V-

**VALIDEZ:** Se refiere al grado con que un instrumento mide lo que realmente pretende medir, al compara sus resultados con una norma. Esto es, debe existir una relación veraz entre los resultados esperados y el desempeño real.

## **PREGUNTAS FRECUENTES SOBRE COMPETENCIAS LABORALES**

### **¿QUÉ ES UNA UNIDAD DE COMPETENCIA?**

El proceso de análisis funcional se realiza, como se anotó antes, desagregando las funciones identificadas a partir del propósito principal bajo la lógica problema-solución, en el que cada una de las funciones desagregadas se constituyen en "soluciones" para resolver el "problema" planteado en la función precedente.

La unidad de competencia es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser realizada por una persona. Es en este nivel mínimo cuando se conocen como "elementos de competencia", en el sistema del Reino Unido, o "realizaciones profesionales" en el sistema español.

La unidad de competencia esta conformada por un conjunto de elementos de competencia, reviste un significado claro en el proceso de trabajo y, por tanto, tiene valor en el ejercicio del trabajo. La unidad no sólo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluye cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

### **¿QUÉ ES UNA CALIFICACIÓN LABORAL?**

Las unidades de competencia constituyen módulos con un claro significado y valor en el trabajo. La agrupación de diferentes unidades en grupos con una clara configuración ocupacional del sector analizado y con un nivel de competencia definido, va configurando las calificaciones laborales. Las calificaciones no son nombres de puestos de trabajo. Son conjuntos de competencias que pueden servir como referente para el desempeño de los puestos de trabajo en la organización y también para la conformación de programas de formación. Cada puesto de trabajo tendrá claramente especificadas las unidades de competencia que deben ser certificadas para su ejercicio competente. Una calificación laboral puede tener unidades aplicables a más de un puesto de trabajo, así se empieza a facilitar la movilidad laboral.

Las calificaciones laborales son un conjunto de unidades de competencia integradas en el ámbito de una función productiva. Para el CONOCER<sup>23</sup> existe, en términos generales, una cierta similitud entre el concepto de calificación y el de profesión en cuanto esta contiene una gama amplia de posibilidades de desempeño en diferentes puestos.

Resumiendo, una calificación laboral, en un nivel de desempeño especificado; está constituida por varias unidades de competencia. Las unidades de competencia están conformadas por elementos de competencia y estos a su vez se especifican en criterios de desempeño, rango de aplicación, evidencias de conocimiento y evidencias de desempeño.

---

<sup>23</sup> CONOCER. Análisis ocupacional y funcional del trabajo. Op. cit.

El concepto de calificación, utilizado entre otros, en el sistema mexicano, puede asemejarse al de titulación, empleado en el sistema del Reino Unido y recogido por el SENA <sup>24</sup> bajo la siguiente definición: "Las titulaciones son grupos de normas de competencia que, en conjunto, establecen los niveles estándar de desempeño laboral para áreas ocupacionales específicas"

Para el SENA toda titulación agrupa competencias de áreas ocupacionales afines, representa desempeños significativos dentro de un área ocupacional y por supuesto, no es el nombre de un cargo o puesto de trabajo; cabe la posibilidad de que se identifiquen varias titulaciones dentro de una misma área.

La guía del SENA ilustra varios ejemplos de titulaciones:

"Capacitación y desarrollo de personal"

"Producción de materiales impresos"

"Fabricación de productos metalmecánicos"

"Operación de plantas de agua potable"

Nótese la alta afinidad de los nombres de las titulaciones con procesos típicos de los análisis funcionales y su alejamiento de los tradicionales nombres de puestos de trabajo.

#### **¿QUÉ ES UN ELEMENTO DE COMPETENCIA?**

La desagregación de funciones realizada a lo largo del proceso de análisis funcional usualmente no sobrepasa de cuatro a cinco niveles. Al analizar el último nivel, se encontrará que comprende competencias, funciones que a ese nivel ya pueden ser cumplidas por personas capaces de realizarlas (o sea competentes). Estas diferentes funciones, cuando ya pueden ser ejecutadas por personas y describen acciones que se pueden lograr y resumir, reciben el nombre de elementos de competencia.

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

Los elementos de competencia se redactan como una oración, siguiendo la regla de iniciar con un verbo en infinitivo preferiblemente; a continuación describir el objeto y; finalmente, aunque no es obligatorio en todos los casos, incluir la condición que debe tener la acción sobre el objeto.

El elemento de competencia debe completarse acompañándolo de los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el rango de aplicación.

Un elemento se redacta de una forma tal que al leerlo pueda anteponerse la frase: "el trabajador será capaz de....."

Ejemplos de elementos de competencia:

<sup>24</sup> SENA. Guía para la elaboración de estudios ocupacionales. Dirección de Empleo. 1998.

Determinar técnicas, materiales y recursos que satisfagan el aprendizaje a lograr

Operar sistemas de control para mantener la fluidez del proceso y mantener el producto según especificaciones

Mantener el orden, seguridad e higiene, según normas vigentes

Los elementos de competencia son la base para la normalización. Se pueden agrupar varios elementos afines que signifiquen alguna realización concreta en el proceso productivo; estos conjuntos de elementos se denominan unidades de competencia.

### **¿QUÉ ES UN CRITERIO DE DESEMPEÑO?**

Una vez definidos los elementos de competencia estos deben precisarse en términos de: la calidad con que deben lograrse; las evidencias de que fueron obtenidos; el campo de aplicación: los conocimientos requeridos

Al definir los criterios de desempeño se alude al resultado esperado con el elemento de competencia y a un enunciado evaluativo de la calidad que ese resultado debe presentar. Se puede afirmar que los criterios de desempeño son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia.

Los criterios deben referirse en lo posible a los aspectos esenciales de la competencia. Deben por tanto, expresar las características de los resultados, altamente relacionadas y significativas con el logro descrito en el elemento de competencia. Son la base para que un evaluador juzgue si un trabajador es o aún no, competente; de este modo sustentan la elaboración del material de evaluación. Permiten precisar acerca de lo que se hizo y la calidad con que fue realizado.

Se redactan manteniendo la forma de referirse a un resultado y un enunciado evaluativo sobre ese resultado.

Ejemplo de criterios de desempeño:

- El almacenamiento de materiales se realiza según los requisitos de seguridad, en los lugares asignados.
- Los elementos de seguridad son utilizados de acuerdo con su especificación.
- Los equipos de producción son operados y controlados de acuerdo con las especificaciones.

### **¿QUÉ ES EL DACUM?**

El DACUM (Developing a Curriculum) es un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación. Ha sido especialmente impulsado y desarrollado en el Centro de Educación y Formación para el Empleo de la Universidad del Estado de Ohio en Estados Unidos.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> El contacto es Robert Norton. E-mail: norton.1@osu.edu

Se revisarán a continuación los conceptos del INATEC<sup>26</sup> de Nicaragua y de la Universidad de Ohio

El Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) de Nicaragua, con la asesoría de la Organización Internacional del Trabajo OIT, ha trabajado recientemente la elaboración de sus programas de formación a partir del DACUM.

Se define como un método rápido para efectuar a bajo costo el análisis ocupacional. Utiliza la técnica de trabajo en grupos los cuales son conformados por trabajadores experimentados en la ocupación bajo análisis. Para hacer un taller utilizando el DACUM se conforman grupos de entre 5 y 12 personas; quienes, orientados por un facilitador, describen lo que se debe saber y saber-hacer en el puesto de trabajo de manera clara y precisa.

El resultado del DACUM se suele expresar en la llamada "carta DACUM" o "mapa DACUM" en la cual se describe el puesto de trabajo a partir de las competencias y sub-competencias que lo conforman.

En este punto puede existir una notable diferencia entre el concepto de competencia con el que se aborda el análisis funcional y el que utiliza el DACUM. Para este, una competencia es la descripción de grandes tareas, y es a la vez, la suma de pequeñas tareas llamadas sub-competencias. La totalidad de las competencias, son la descripción total de las tareas de un puesto de trabajo. Entretanto, en el análisis funcional no se describen las tareas; se identifican los resultados que son necesarios alcanzar para lograr el propósito clave.

Los ejemplos disponibles de cartas DACUM muestran usualmente competencias descritas como operaciones o tareas. Las reglas para describir unidades y elementos de competencia en el sistema inglés o mexicano, no se aplican explícitamente en el DACUM.

Ejemplo típico del enunciado de una carta DACUM:

Competencia A: Preparar los platos de comidas

Sub-competencia A1 : Comprar los alimentos

Sub-competencia A2 : Lavar los alimentos

Sub-competencia A3 : Cortar los alimentos

Sub-competencia A4 : Cocinar los alimentos Etc.

La carta DACUM, también incluye los conocimientos necesarios, comportamientos, conductas, equipos, herramientas, materiales a usar y, opcionalmente, el desarrollo futuro de un puesto de trabajo.

Para la Universidad de Ohio el DACUM es un método utilizado ampliamente, único, innovativo, y efectivo para realizar análisis ocupacional y del trabajo<sup>27</sup> Se desarrolla a partir de un grupo de trabajo que, en un período usualmente de dos días, produce una detallada matriz con las tareas y deberes desarrollados por los trabajadores en un puesto de trabajo.

El DACUM se basa en tres premisas:

<sup>26</sup> INATEC. OIT. *Metodología para la transformación curricular según los sistemas DACUM y SCID*. Centro de Formación Nicaragüense-Holandés "Simón Bolívar". Nicaragua. Mayo, 1997

<sup>27</sup> Ohio State University. *Introduction to DACUM*. Center on Education and Training for Employment.

Los trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo u ocupación más precisamente que cualquier otro.

Una forma efectiva de describir un trabajo u ocupación consiste en reseñar las tareas que los trabajadores expertos desarrollan

Todas las tareas, para ser desarrolladas correctamente, demandan el uso de conocimientos, habilidades, herramientas y conductas positivas del trabajador

El DACUM se ha utilizado para analizar ocupaciones en los niveles profesional, directivo, técnico y de operarios. Su uso como metodología para analizar procesos y sistemas en la industria, lo ha popularizado en Estados Unidos, Canadá y algunos países de América Latina (Nicaragua, Venezuela, Chile).

Su utilización es particularmente promovida para orientar la elaboración de los programas formativos y disolver el "gap" entre la oferta de los programas de formación y lo que realmente ocurre en el trabajo. El DACUM resulta útil también para las instituciones de formación que quieran implementar programas basados en competencias en los que se requiere una cuidadosa identificación de las tareas las cuales a su vez se relacionan directamente con las competencias a ser obtenidas.

#### **¿QUÉ SON LAS NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL?**

Son la expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente. Es importante considerar la norma en su acepción de estándar, de patrón de comparación, más que de instrumento jurídico de obligatorio cumplimiento. La norma está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente en una determinada función productiva. En este sentido, es un instrumento que permite la identificación de la competencia laboral requerida en una cierta función productiva.

Para el CONOCER, una norma técnica de competencia laboral usualmente incluye:

Lo que una persona debe ser capaz de hacer

La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho

Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia

Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo.

Una norma expresa más que el mero desempeño logrado en la forma de resultados. También, en cuanto a la competencia, la norma permite describir:

La capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad

La capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de la función productiva

La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a otros contextos laborales

### **¿PARA QUÉ SIRVEN LAS NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL?**

Las normas de competencia laboral se convierten en un facilitador poderoso en la creación de un lenguaje común entre los diferentes actores en los procesos de formación y capacitación en la empresa.

La norma define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente. Es una clara referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral.

En este sentido la norma de competencia está en la base de varios procesos dentro del ciclo de vida de los recursos humanos: el de selección, el de formación, el de evaluación y el de certificación.

Un estándar de competencia puede brindar un criterio fundamental en la selección del personal para un espectro variado de ocupaciones en la empresa más que para un puesto de trabajo. Es fundamental en la elaboración de los currículos de formación, al establecer los elementos de la competencia y las evidencias y criterios de desempeño que pueden convertirse en orientadores para la especificación de objetivos de los módulos de formación y objetivos de aprendizaje en cada uno de los módulos definidos. Los empresarios sabrán que esperar de un programa de formación basado en una norma de competencia. Los trabajadores sabrán cual será el contenido formativo a partir de la norma.

La evaluación de la competencia laboral adquiere una dimensión mucho más objetiva cuando es realizada contra una norma técnica de competencia laboral. De este modo el desempeño se verifica en relación con el contenido de la norma, obviando eventuales elementos subjetivos. Los trabajadores pueden conocer el contenido ocupacional de la norma contra la cual serán evaluados.

La certificación ocupacional se efectúa en referencia a las normas de competencia laboral. De este modo el certificado le imprime un valor de posesión quien lo obtuvo centrado en la descripción de sus competencias a partir de una norma. Así, los trabajadores exhibirán acreditaciones acerca de lo que saben hacer, no solamente de las horas de formación y del nombre de los cursos a los que asistieron.

### **¿QUÉ ES EL NIVEL DE COMPETENCIA?**

Las normas de competencia laboral están elaboradas para reflejar condiciones reales de trabajo que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados generan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño.

En el sistema aplicado en el Reino Unido, los niveles se han estructurado a partir del análisis de las funciones productivas. Su intención fue la de crear un marco de referencia lo suficientemente amplio para conservar un sentido de flexibilidad y mantener las posibilidades de los individuos para transferir sus competencias a nuevos contextos laborales.

La definición de niveles hace parte de las estructuras de los sistemas normalizados de certificación de competencia laboral; su utilización permite visualizar las posibilidades de ascenso y transferencia entre diferentes calificaciones.

Los cinco niveles de competencia definidos en el Reino Unido son:

Nivel 1: Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.

Nivel 2: Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo, puede requerirse la colaboración con otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.

Nivel 3: Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales llevadas a cabo en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y, a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.

Nivel 4: Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. A menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.

Nivel 5: competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales. Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis y diagnósticos, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

### **¿CÓMO SE APLICA EL CONCEPTO DE COMPETENCIA LABORAL A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS?**

Además de las experiencias de aplicación de las competencias laborales a la formación profesional; existe una vertiente de desarrollo de este enfoque a partir de su aplicación en la gestión de recursos humanos.

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los nive-

les de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las tradicionales áreas de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. Se conocen experiencias sobre aplicaciones de sistemas normalizados de competencia, bastante difundidas en Inglaterra, Irlanda, Escocia, Australia, enmarcadas dentro de un sistema nacional de formación y certificación. En estos casos, la característica principal es su proyección nacional y la articulación de las instituciones de formación con las necesidades de las empresas a través de la formación basada en normas de competencia.

Adicionalmente, muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

El montaje de estos sistemas pasa por la definición de las competencias clave para la organización; su puesta a punto con la participación de los trabajadores, no siempre todos; y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal.

Las experiencias conocidas para documentar esta respuesta se basan en aplicaciones del enfoque conductista de competencia laboral según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño. A continuación se expresan algunas características de este enfoque:

El énfasis en la empresa: Una de las principales características de estas experiencias está en no enfocar el problema de la formación como un problema nacional; sencillamente trabajan en el ámbito de empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.<sup>28</sup>

Referencia en los mejores: Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores; a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

Competencias diseñadas más que consultadas: Algunas de las competencias que se requieren en la organización no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que

---

<sup>28</sup> Cubeiro, Juan Carlos. *Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias*. Training and Development Digest. Mayo 1998.

consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

### **¿CÓMO SE DEFINEN LAS COMPETENCIAS CLAVE EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE CORTE CONDUCTISTA?**

El primer paso que se sigue en la integración de modelos de gestión de recursos humanos basada en competencias es la determinación de las competencias críticas o claves, relacionadas con el buen suceso de la empresa de que se trate.

Las definiciones conductistas sobre las competencias clave, se centran en la identificación de los factores de éxito en el desempeño de sus colaboradores. He aquí algunos ejemplos:

"El objetivo inicial fue determinar las competencias críticas o competencias clave, entendiendo como tales los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan (de forma causal) más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades". (Arión Consultores)

"Características personales claves que promueven y mantienen la eficacia en una empresa de alto desempeño. Definen lo que la persona es y se refleja en todo lo que hace. Son características particulares que van desde aspectos profundos y centrales de individuo, hasta aspectos observables y modificables con relativa facilidad" (Electricidad de Caracas).

"Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en términos de conductas observables, requeridas para desempeñar eficazmente los roles asignados dentro de los procesos de la organización" (Electricidad de Caracas).

"Son características personales que diferencian el desempeño adecuado del excelente, en un cargo, en una organización o cultura específica. Son ciertas maneras de hacer las cosas; son aquellas conductas y habilidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia" (Mavesa)

"Conocimientos, habilidades y destrezas observables y medibles así como características asociadas a un desempeño excelente en el trabajo y en el logro de resultados" (Buck Consultants, Inc)

"Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio" (Petróleos de Venezuela)

Evidentemente todas las anteriores definiciones se asocian al enfoque conductista; están centradas en las características personales que definen un desempeño superior, relacionadas fuertemente con las presunciones de McClelland según las cuales en cada trabajo algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras utilizando diferentes

formas y conductas para realizarlo; de modo que, la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos.<sup>29</sup>

Algunos expertos consideran que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las normas de competencia (funcionalista) se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero centra la competencia en la persona en sus cualidades y el segundo en los requerimientos de la ocupación<sup>30</sup>. Otros, por el contrario, construyen el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Spencer, Lyle; McClelland, David. *Competency Assessment Methods: History and State of the Art*. 1984.

<sup>30</sup> Moloney, Karen. *¿Es suficiente con las competencias?*. Training and Development

<sup>31</sup> Buck Consultants. *Competency-Based Performance Management*. Washington, D.C. 1998.

**BIBLIOGRAFIA**

AGUILERA ROBOLLO F. Y REYES MADRID J.; “Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)” 1996

BOYATZIS,R, “The Competent Manager”, John Wiley & Sons, 1982

BUCK CONSULTANTS; “Competency-Based Performance Managment” Washington. D.C. 1998;

[www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm)

CARRETTA, A.; Aplicaciones en la planificación de recursos humanos; en “Las Competencias: Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos”, de Dalziel, M.; Cuberiro, J.; Fernández, G.; Bilbao, Deusto, 1996

CINTEFOR; Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales.

[www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm)