

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
Facultad de Ciencias Empresariales



TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERÍA DE EJECUCIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“Diseño de perfiles de cargo para la empresa Echeverría Izquierdo S.A.,
aplicando el modelo de gestión por competencia”**

Alumno : Alexis Oviedo Valdés.
Gerardo Umaña Rosales.
Profesor guía : Adolfo Albornoz Acosta.
Fecha : 3 de Enero de 2023.

Modelo de Gestión por Competencias

Contenido

Agradecimientos.....	4
Resumen.....	6
Introducción.....	7
Capítulo 1: Antecedentes Generales del proyecto	8
Presentación del proyecto	9
1.1 Origen del proyecto.....	9
1.2 Planteamiento del problema	9
1.3 Objetivos.....	10
1.4 Justificación	11
1.5 Viabilidad	12
Capítulo 2: Antecedentes de la empresa	13
2.1 Identificación de la compañía	14
2.2 Descripción de la empresa	14
2.3 Políticas y Normativas de la empresa.....	18
Capítulo 3: Marco Teórico	20
3.1 Definiciones de Competencia	21
3.2 Concepto de competencia	22
3.3 Elementos de las Competencias	27
3.4 Clasificación de las Competencia	28
3.5 Modelos de Competencia	44
3.6 Gestión por Competencias	49
3.7 Modelos de Gestión de Competencias	59
3.8 Gestión de recursos humanos por competencias.....	69
Capítulo 4: Marco Metodológico.....	75
Aspectos Generales	76
4.1. Metodología de Gestión por Competencias de Martha Alles	77
4.2. Etapas del estudio	82
Capítulo 5: Aplicación del modelo de Competencias	85

Modelo de Gestión por Competencias

5.1 Aplicación del Modelo de Competencias	86
5.2 Diagnóstico Organizacional	86
5.3 Análisis Estratégico.....	88
5.4 Definición de Competencias Genéricas.....	89
5.5 Identificación de la estructura organizativa del proyecto.....	90
5.6 Elaboración de Perfiles de Cargo basado en Competencias.....	92
Capítulo 6: Presentación de Perfiles de Cargo para Proyecto Quebrada Blanca II Echeverría Izquierdo S.A.....	99
6.1 Área de recursos humanos Nivel Estratégico	101
6.2 Área de recursos humanos Nivel Táctico	106
6.3 Área de Recursos Humanos Nivel Operativo	110
Diccionario de Competencias	112
Conclusión	130
Sugerencias	132
Bibliografía	133

Modelo de Gestión por Competencias

Agradecimientos

Primero que todo, quiero dar las gracias a mi pareja, quien con su paciencia me ayudó y me alentó a estudiar esta hermosa carrera, sin su ayuda nada de esto sería posible. Por otro lado, y con mucho afecto, doy mis agradecimientos a cada uno de los docentes, que, con su dedicación y sabiduría, entregaron los conocimientos necesarios para llegar a esta instancia que claramente fue compleja para mí.

Destaco la ayuda de parte de la Universidad, por darme la oportunidad de estudiar, sabiendo que mi trabajo no es compatible con los horarios académicos.

Agradezco a Dios, en darme las energías cada día, para responder con los desafíos académicos, laborales y paternales, que sin duda complican a cualquier estudiante con tales obligaciones.

Por último, agradecer al grupo humano conformado por cada compañero de universidad, que, sin conocernos el primer año y luego el segundo año de la carrera, fueron personas nobles y empáticas en cada proceso que abordamos en conjunto.

Mis más sentidos agradecimientos a todos ustedes, tanto por la labor que ejercen, como también al personal administrativo que siempre dieron alguna respuesta o solución a mis inquietudes o problemáticas.

Muchas Gracias.

Gerardo Umaña Rosales.

Modelo de Gestión por Competencias

Agradezco a mis padres, Nelson y Ana, por toda la entrega, esfuerzo y amor que han entregado. Sin ustedes nada de esto sería posible y quiero que sepan que mis logros son tan suyos como míos. A mis hermanas Nicole y Maribel, por estar siempre ahí y por ser un pilar fundamental en mi vida.

Un agradecimiento especial a mi pareja Germán Terán por estar siempre ahí apoyándome en esta etapa, motivándome día a día para cumplir este fantástico objetivo.

Agradezco a mis amigos que han sido un gran apoyo durante esta carrera, con su compañía, alegría y apoyo han hecho de esto más llevadero, ¡gracias por estar ahí!

Agradezco a mi compañero de tesis, Gerardo Umaña, por haber formado un gran equipo de trabajo para lograr el desarrollo de este estudio.

Dar las gracias al Profesor Adolfo Albornoz, por darnos la posibilidad y confianza de trabajar con él en este proyecto, por la buena disposición y conocimientos entregados. Y por último a los profesionales de la empresa Echeverría Izquierdo S.A. por la buena disposición de entregar la información y herramientas para avanzar con este trabajo.

Alexis Oviedo Valdés.

Modelo de Gestión por Competencias

Resumen

Este estudio propone un diseño de perfil de cargos por competencias en la empresa Echeverría Izquierdo S.A. específicamente en la minera “Quebrada Blanca II”, ubicada en Iquique, esta empresa a pesar de sus años en el rubro de los montajes industriales y la construcción, no ha podido implementar este modelo, han tenido intentos de éste pero no han llegado a lo esperado, por lo que en el área de recursos humanos utilizan el modo tradicional que es Selección, Evaluación de Desempeño y Capacitación del personal dentro de la organización. Por lo que, este diseño tendrá el rol de ser la maqueta para poder lograr de forma definitiva este sistema de Diseño de Perfil de Cargos. Sin embargo, este método de recursos humanos repercute de igual forma a lo que respecta a la Remuneración de cada puesto de trabajo, en este estudio no se tocará esta dicha temática, debido a que los salarios no es información que se nos pueda brindar para el estudio, pero sin embargo éste no se verá afectado por la falta de dicha información.

La empresa con la que se está trabajando desea tener un modelo el cual le permite seguir los pasos necesarios para lograrlo, con el objetivo de que la selección de personal sea a nivel nacional, cabe decir que nuestro estudio será medida a una sucursal y partiendo de esta metodología se podrá tener una guía para lograr su objetivo ya mencionado. Para ello es necesario la creación del diseño de perfil de cargos por lo que es indispensable analizar parte por parte el propósito de cada puesto, es decir, los requisitos, tareas a realizar, etc. Por lo tanto, este estudio se orientará en; “Proponer diseño de perfiles de cargo basado en el modelo de gestión por competencias para la empresa Echeverría Izquierdo S.A., en minera Quebrada Blanca, ubicada en Iquique a 4500 metros sobre el nivel del mar”.

Para lograr dicho objetivo, se inicia con las entrevistas a cada persona en su respectivo cargo en la organización, en relación a cuáles son las labores llevadas a cabo por ellos dentro de su puesto de trabajo.

Modelo de Gestión por Competencias

Introducción

Los recursos humanos son un factor relevante en toda organización, de ellos depende la utilización óptima de los recursos de producción, de los cuales se puede obtener una ventaja competitiva en relación con su competencia directa o en su área de negocio.

Si remontamos este concepto a sus inicios, nos podemos dar cuenta que su aparición clave dentro de las organizaciones fue durante la revolución industrial, lo cual debido a los cambios latentes en la mecanización de las operaciones provocó un descontento general entre el personal de la empresa y las grandes fábricas, lo cual dio paso a desarrollar grandes medidas con la finalidad de solucionar problemas graves como la salud, la vivienda, y los horarios de los y las trabajadores/as.

Mediante el revuelo que provocó la mecanización de las funciones, las empresas destinan sus áreas a crear una oficina orientada a la administración del personal, sin embargo, solo se componen de manera disciplinaria y orientada a sistemas retributivos y con ello poco a poco ideando opciones para cubrir falencias anteriores como la designación de salarios, desvinculación, contratación, análisis de productividad, entre otros. Aun así, sus directivos en ese entonces mantenían un carácter autoritario y carente de empatía.

En los años 70'-80' el enfoque disciplinario da un cambio significativo, los directivos encargados de la administración de personal desarrollan ideas en pos de cuidar los factores psicológicos y sociológicos en el rendimiento laboral, dando un rotundo giro a la designación de funciones, y dando lugar poco a poco al concepto de "clima laboral". Tras la llegada del internet y la globalización de los sistemas se da un giro rotundo a la administración de recursos humanos. El personal de las compañías, que cada vez está más especializado y calificado para ejercer sus labores, exige mayor participación, interacción y decisión en las funciones que cumple y en las áreas que participa.

La gestión de los talentos del personal se convierte en una prioridad, incorporando con ello la utilización de capacitaciones, inducciones en pro de potenciar las habilidades y competencias de sus trabajadores/as.

Modelo de Gestión por Competencias

Capítulo 1: Antecedentes Generales del proyecto

Modelo de Gestión por Competencias

Presentación del proyecto

1.1 Origen del proyecto

El tema en estudio, tiene su origen tras visualizar una necesidad de modelo de gestión y orden en la empresa Echeverría Izquierdo S.A., puntualmente en la minera Quebrada Blanca, Iquique. El tema a abordar surge luego de conversaciones sostenidas con el gerente de recursos humanos. El señala que el departamento de Recursos Humanos (Ubicado en la misma minera) necesita desarrollar el tema de Descripción y Perfiles de Cargo por Competencias existentes para cada agencia, ya que no existe un modelo completo como guía para los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño. Este proceso se requiere ya que se necesita contar con el personal que posea las competencias acordes a sus funciones a desarrollar en el día a día, alineadas a los principios y valores de la organización.

1.2 Planteamiento del problema

El objeto y área de estudio del Proyecto de Título se limita al departamento de Recursos Humanos de Minera Quebrada Blanca, Iquique, cuya finalidad será resolver el problema actual relacionado con la actualización de los Perfiles de Cargo por Competencias, ya que, ¿cómo se contratará a las personas apropiadas con las competencias adecuadas, si el Perfil de Cargo no está actualizado? Al no estarlo, el proceso de reclutamiento y selección tiene la posibilidad de contratar a las personas no idóneas al cargo y esto conlleve finalmente a que la persona no responda eficiente y adecuadamente en su posterior ejecución. Adicionalmente, trae resultados negativos en las evaluaciones de las auditorías tanto externas e internas que se llevan a cabo en la empresa y que dentro de los parámetros a evaluar está su eficiencia y eficacia en la ejecución de tareas.

Modelo de Gestión por Competencias

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar perfiles de cargo basado en el modelo de gestión por competencias en el área de recursos humanos de la empresa Echeverría Izquierdo S.A.

1.3.2 Objetivo Específico

- 1) Características de la empresa
- 2) Redefinir los perfiles de cargo del área de recursos humanos
- 3) Coordinar entrevistas con los encargados y así definir competencias
- 4) Desarrollar los criterios para evaluar los perfiles por competencias

Modelo de Gestión por Competencias

1.4 Justificación

Al analizar la empresa logramos identificar falencias en el desarrollo de los cargos del área de recursos humanos, es decir, cuentan con fichas definidas para cada cargo, aun así, son básicas y carentes de funciones.

Es por ello que se identificó la necesidad de reorganizar los perfiles de cargo del área de recursos humanos en base a las competencias que mejor le caracterizan para generar un cambio significativo partiendo por un área fundamental en la organización, y con ello generar una cadena productiva provechosa y eficiente.

Trabajaremos específicamente con la sucursal Iquique, Quebrada Blanca; en la cual hemos detectado diversas falencias en el ámbito administrativo, ya que no cuentan con una base sólida en materia de gestión, teniendo presente que no poseen descripción de las funciones de cada cargo y por lo tanto tampoco poseen un Perfil de Cargo basado en competencias genéricas y específicas.

Ocurre una cierta incertidumbre a la hora de reclutar, seleccionar y contratar el personal idóneo para el cargo en específico, lo cual podrá ser solucionado al definir específicamente cada cargo de acuerdo a las competencias de la empresa, para así crear y proponer un modelo de Gestión por competencias, el cual otorgará solución para cada perfil de cargo de la sucursal.

Modelo de Gestión por Competencias

1.5 Viabilidad

Como estudiantes de la carrera de Administración de empresas, tenemos las herramientas para poder crear y proponer un modelo de Gestión de Competencia apropiado a las necesidades y falencias de la empresa Echeverría Izquierdo S.A, sucursal Quebrada Blanca, Iquique.

Para el estudio en discusión, se brinda con el acceso a la información, ya que ésta se encuentra disponible para el desarrollo de lo planteado en la misma organización para lograr el estudio planteado.

Asimismo, la metodología a utilizar en el estudio será entrevistas donde serán evaluadas por un panel de expertos de las áreas comprendidas con el fin de validar ésta para que los resultados sean los óptimos para la solución de las necesidades y la creación del modelo de gestión por competencias, donde éstas se llevarán a cabo mediante reuniones previamente definidas dentro de la misma Agencia con el personal que trabaja actualmente en el lugar.

Modelo de Gestión por Competencias

Capítulo 2: Antecedentes de la empresa

Modelo de Gestión por Competencias

La Sociedad Echeverría Izquierdo S.A., es una sociedad anónima constituida a través de la división de la sociedad Echeverría Izquierdo Ingeniería y Construcción S.A., mediante escritura pública de fecha 16 de noviembre de 2007, otorgada en la Notaría de Santiago de don Raúl Undurraga Laso. Un extracto de dicha escritura se inscribió en el Registro de Comercio de Santiago a fojas 51.455 N° 36.424 correspondiente al año 2007 y se publicó en el Diario Oficial con fecha 4 de diciembre de 2007.

2.1 Identificación de la compañía

Tabla N°1

Echeverría Izquierdo Montajes Industriales	
---	--

Razón Social	Echeverría Izquierdo S.A.
Rut	76.005.049-0
Tipo de Sociedad	Sociedad anónima abierta
Domicilio Legal	Rosario Norte N° 532, piso 8, Las Condes, Santiago
Teléfono	+56 2 26314600
Correo Electrónico	ei@ei.cl
Sitio Web	www.ei.cl

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Descripción de la empresa

Echeverría Izquierdo se caracteriza por lograr una escala en sus servicios abarcando áreas relacionadas y sustentables a lo largo del tiempo, Ingeniería, Construcción, Minería y Soluciones Habitacionales. Los precede una fidelidad con sus proveedores,

Modelo de Gestión por Competencias

clientes y colaboradores quienes llegan a los 13.000, quienes cuentan con las mejores condiciones y seguridad al momento de realizar sus operaciones, la clave de esta organización es la calidad en la prestación del servicio en sus distintas áreas.

Hoy un actor clave en los sectores minero, energético, petroquímico y de celulosa.

Ha desarrollado proyectos de notable envergadura, los que han hecho destacar su nombre dentro de Latinoamérica, demostrando resultados a la vista en Perú, Argentina y Chile.

En los últimos años se ingresa al área de concesiones, desarrollando especialmente proyectos de estacionamientos subterráneos a los que se suman los amplios esquemas que Echeverría Izquierdo sustenta como proyectos con Celulosa Arauco, en el megaproyecto MAPA, construcción de viviendas a lo largo de Chile y destacados proyectos de integración ferroviaria en Perú y Chile, colaboración en construcción de vías para el metro de Santiago, Chile los cuales han estimado un incremento en su renombre a nivel nacional y en el extranjero, lo cual se ve reflejado en sus estados financieros que nos demuestran un incremento notable en los últimos dos años alcanzando los MM \$432.389 y con una utilidad del ejercicio de MM \$8.253, superior a un 38,8% del año anterior (2020-2021)¹ y con ello se destacan como una de las empresas con mayor backlog de la historia de la compañía, un backlog es la optimización de las tareas que se deben realizar para el desarrollo del producto que se obtiene de la hoja de ruta y sus requisitos.²

Cuenta con un excelente desarrollo en seguridad y salud ocupacional, logró alcanzar una tasa de accidentabilidad consolidada de 0,55 posicionándose bajo el 1% por quinto año consecutivo, y se compara muy positivamente con tasa de accidentabilidad del sector construcción que en 2020 fue de 3,2. Es relevante destacar que, por sexto año, E.I Montajes Industriales ha sido distinguida en el Cuadro de Honor de la CChC en categoría máxima de 6 estrellas. En materia de sostenibilidad, según el índice reconocido mundialmente DJSI, el año 2021 se posicionó en el 15% más alto de empresas más sostenibles a nivel mundial en sector I&C (Ingeniería y Construcción).

¹ Memoria anual 2021 Echeverría Izquierdo

² Memoria anual 2021 Echeverría Izquierdo

Modelo de Gestión por Competencias

2.2.1 Historia

Echeverría Izquierdo tiene sus orígenes en octubre de 1978. Fernando Echeverría Vial, Álvaro Izquierdo Wachholtz y Francisco Silva Johnson crean una empresa constructora para realizar pequeñas remodelaciones, reparaciones de casas, construcciones de piscinas, canchas de tenis y otras obras menores.

En la década de los 80', después de la fuerte crisis que afectó al país, la empresa comienza a realizar proyectos de edificación en altura, logrando especializarse en la técnica del hormigón armado. Echeverría Izquierdo logra diferenciarse de la competencia alcanzando un sello propio. En 1987 se incorpora Bernardo Echeverría Vial como socio de Echeverría Izquierdo, tras la partida de Francisco Silva.

En 1988 nace VSL Sistemas Especiales de Construcción, representante de la firma VSL International, y filial de ella a partir de 1995. VSL logra un liderazgo indiscutido en losas postensadas, muros de tierra retenida e ingeniería relacionada. Hoy tiene presencia tanto en Chile como en Argentina.

En 1989 ingresa al mercado de fundaciones especiales. Se crea Pilotes S.A. que con gran éxito introduce al mercado nuevas tecnologías. En 1998 nace Pilotes Terratest, como unión de Pilotes S.A. y Terratest Técnicas Especiales (España). Hoy es líder en geotecnia y fundaciones, con productos como anclajes postensados, micropilotes, columnas de grava, soil nailing, entre otros, líder indiscutido en Chile y Perú.

En los años siguientes se construyeron proyectos de mayor tamaño, destacando edificios de oficinas, habitacionales y centros comerciales y de servicios en el centro de Santiago y el sector El Golf.

En 1996 la constructora toma el nombre de Echeverría Izquierdo, Ingeniería y Construcción. Ese año se crea Echeverría Izquierdo, Inmobiliaria e Inversiones para administrar los proyectos inmobiliarios. En los años siguientes esta división desarrollará proyectos habitacionales en la Región Metropolitana de Santiago, el centro de Concepción y algunos en la V Región del país.

Modelo de Gestión por Competencias

En 1998 se constituye Echeverría Izquierdo, Montajes Industriales, incorporando como socio en esta filial Darío Barros Ramírez. Con presencia relevante en los mercados de montaje industrial y construcción de infraestructura.

En 2007 se crea Echeverría Izquierdo S.A., constituyéndose como matriz del holding. En 2011 Echeverría Izquierdo S.A. absorbe el 100% de las acciones de Echeverría Izquierdo Montajes Industriales, incorporándose Darío Barros R. como socio del holding. En 2011 nace Echeverría Izquierdo Perú, para abordar los negocios de montajes industriales, edificación e inmobiliario en el vecino país.

En agosto del año 2012 la sociedad se abrió a la bolsa, recaudando US \$88 millones por un 25% de la propiedad.

El proceso de expansión muestra resultados durante el año 2013, dado que por primera vez todas las filiales de Echeverría Izquierdo tienen presencia en Perú.

Ese mismo año se realiza la adquisición de la totalidad de Pilotes Terratest Chile y Perú, inversión que busca fortalecer la unidad Ingeniería y Construcción. Mientras que se adquiere el 51% de la participación de Nexxo S.A., empresa especializada en la mantención industrial y limpiezas químicas, lo que amplía el espectro de servicios industriales en los que se participa.

En 2017 Pablo Ivelic asume la gerencia general corporativa, y en 2018 se aumenta la participación en Nexxo S.A a un 72%.

2.2.3 Ubicación

El Proyecto Quebrada Blanca Fase 2 (QB2) es uno de los recursos de cobre no desarrollados más grandes del mundo. QB2 está ubicada en la Región de Tarapacá, en el norte de Chile, a una altitud de 4,400 metros, aproximadamente 240 kilómetros al sureste de la ciudad de Iquique y a 1,500 kilómetros de Santiago.

Modelo de Gestión por Competencias

2.2.4 Directrices Estratégicas

Misión: La misión de la empresa en 2022 será continuar entregando un servicio de excelencia, ofreciendo soluciones integrales a nuestros clientes, y trabajando con las más estrictas medidas de seguridad y salud ocupacional.

Visión: Nuestros esfuerzos se orientan a ofrecer servicios de excelencia en el ámbito de la ingeniería y la construcción, para entregar soluciones integrales e innovadoras que les agreguen valor a los proyectos de nuestros clientes y así convertirnos en el mejor socio para ellos.

Valores: “Priorizamos el cuidado, desarrollo y respeto entre todas las personas. Trabajamos de forma colaborativa integrando diversas miradas. Innovamos para ir a la vanguardia, desafiando nuestros límites cada día. Buscamos la excelencia con pasión y perseverancia. Actuamos con integridad y honestidad en todo momento”.

2.3 Políticas y Normativas de la empresa

Echeverría Izquierdo define y fomenta una política integrada a la compañía, a consecuencia de que, como organización, brinda prestaciones de servicios a nivel industrial y a lo largo de Latinoamérica. Bajo este contexto, proveen servicios de calidad, protegen el medio ambiente, la seguridad y salud de trabajadores, contratistas, clientes, etc.

Por lo tanto, como empresa siguen las siguientes políticas empresariales:

- 1) Cumplir con la legislación y normativa aplicable en materia de calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional, y todo compromiso adquirido voluntariamente.
- 2) Mejorar continuamente el Sistema de Gestión Integrado y su desempeño global.

Modelo de Gestión por Competencias

- 3) Proteger el medio ambiente, incluida la prevención de la contaminación.
- 4) Proveer un entorno laboral seguro, previniendo lesiones y enfermedades profesionales.
- 5) Promover la eficiencia operacional de nuestras operaciones.
- 6) Generar una relación de confianza con nuestros trabajadores, contratistas, clientes, comunidades, autoridades, y otras partes interesadas a través del diálogo y la colaboración permanente.

Política corporativa:

- EI-POL-GDR-0001. Política Corporativa de Prevención de Delitos Ley 20.393.
- EI-POL-GFC-0001. Política Corporativa de Donaciones.

Modelo de Gestión por Competencias

Capítulo 3: Marco Teórico

Modelo de Gestión por Competencias

3.1 Definiciones de Competencia

En la actualidad podemos encontrar múltiples definiciones del concepto de Competencia, además de muchos enfoques teóricos y metodologías de aplicación, en donde su uso va a depender del contexto en donde se encuentre, ya sea educativo, laboral, profesional, institucional o empresarial. En ese sentido, y para este proyecto, daremos a conocer aquellas definiciones bajo el contexto empresarial de Echeverría Izquierdo S.A. y que complementen el proceso investigativo.

La palabra competencia deriva del latín *competere*, “aspirar”, “ir al encuentro de”, “buscar o pretender algo al mismo tiempo que otros” y que dependiendo de la contextualización significa: competir en un evento. Pero, además, posee dos acepciones etimológicas:

- La palabra Competencia del verbo competir, viene del griego *agón*, *agón/síes*, (G) que se asocia a <ir al encuentro de otra cosa, encontrarse, para responder, rivalizar, enfrentarse para ganar, salir victorioso de las competencias olímpicas que se jugaban en la Antigua Grecia.>
- La palabra Competencia proviene del latín *Competentia*, *Competere* (L) que significa pertenecer, incumbir, comprometerse con algo. <Te compete> que su definición hace referencia a hacerse responsable de algo dentro del ámbito de tu jurisdicción.

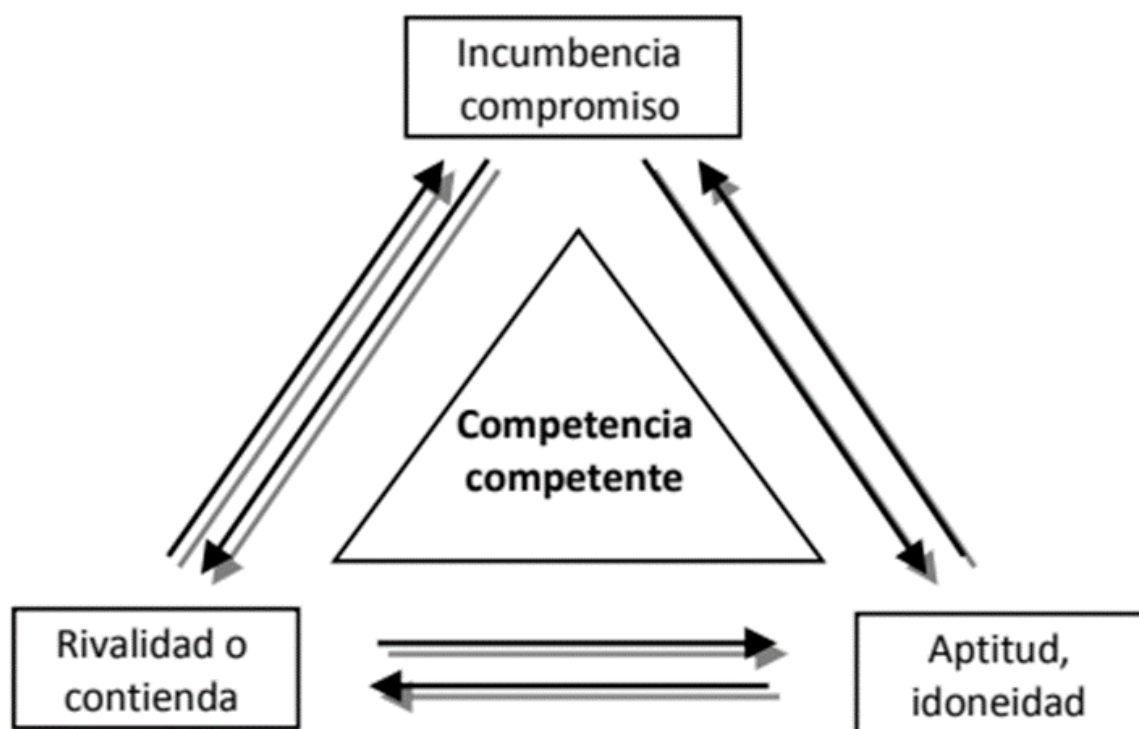
Modelo de Gestión por Competencias

3.2 Concepto de competencia

Según Vigo (2013), la naturaleza etimológica del significado competencia es aglutinante y complejo, dado que en la cotidianidad su uso es muy variado. No obstante, bajo su investigación define el constructo competencia bajo tres referencias conceptuales:

1. Incumbencia, Compromiso
2. Aptitud, Idoneidad
3. Rivalidad, Contienda.

Figura N°1: Concepto Competencia



Fuente: Vigo, O. (2013). Polémica alrededor del concepto competencia. (p.127)

Modelo de Gestión por Competencias

En donde Vigo (2013), aludiendo a los términos conceptuales que definió, señala que:

Aparecen estos términos, uno como implicancia del otro de ida y vuelta, ganar en una competencia, como contienda requiere de compromiso de responsabilidad, y tener aptitud e idoneidad para el desempeño, implica ser competente, ser el mejor, en relación con una persona y a los demás. Así competencia en la dimensión integral se desarrolla, considerando estándares con el propósito de alcanzar un logro. (p.127)

Por lo tanto, para la autora, Competencia es la dimensión integral que se desarrolla en acciones, que paralelamente considera estándares de calidad con la finalidad de alcanzar un logro, a través de un proceso evaluativo.

Para el profesor de la Universidad de Harvard, David McClelland (1973) quien fue uno de los primeros en acuñar el concepto, define *Competencia* como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional³”. Los resultados de sus investigaciones llevaron a que McClelland considerara a las competencias como un indicador clave a la hora de observar los desempeños laborales de los individuos. Así pues, las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Bajo el criterio de McClelland (1973) las aptitudes académicas, como, por ejemplo, los títulos, grados, conocimientos técnicos y/o calificaciones, junto con las actitudes y rasgos psicológicos mínimos para un buen rendimiento, no son suficientes para predecir comportamientos futuros en los candidatos y tampoco si cumplirán con un nivel de desempeño laboral satisfactorio. Por lo tanto, a aquellos rasgos distintivos y sobresalientes que hace que los trabajadores obtengan éxito laboral, hay que buscarlos en otras variables a las que denominó *competencias*.

³ McClelland, D. Testing for competence rather than for intelligence. 1973 (p.12)

Modelo de Gestión por Competencias

A pesar de ello, la literatura hace referencia a trabajos e investigaciones anteriores a los expuestos por el catedrático McClelland, los cuales sustentan una mejor comprensión del origen del concepto. Es así como el sociólogo Talcott Parsons (1951) sostuvo que los sistemas sociales están estructurados por “patrones de valor” que dan direccionalidad a los comportamientos, y que a su vez éstos se configuran en *Variables de Patrón*, elaborando un esquema conceptual para estructurar situaciones sociales y sus características⁴. Las variables de patrón se construyen como polos opuestos, que dan el rango de posibles decisiones y modos de orientación para un actor social. Una de las variables dicotómicas era el concepto de Adscripción v/s Logro (Achievement/Ascription). La adscripción hace referencia a las cualidades innatas del individuo o a las características del hogar de origen, mientras que el logro se refiere al desempeño de un individuo a lo largo de su vida. En definitiva, Parsons establece la relación entre quien es el individuo versus lo que el individuo es capaz de hacer.

A comienzos de los años noventa y gracias a las revisiones de los trabajos de McClelland, para Spencer & Spencer (1993), el concepto de Competencia es una “característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionado con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación”⁵

De esta definición se desprenden tres elementos importantes:

- Subyacente: es una característica propia del individuo, formando parte de su personalidad. Esto permite predecir su comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.
- Causalmente relacionada: la competencia origina o anticipa el comportamiento o desempeño.

⁴ Parsons, Talcott, *The Social System*, Nueva York, Free Press, 1951. HM51 P35

⁵ Spencer & Spencer, *Competence at Work*, New York. 1993 (p 122)

Modelo de Gestión por Competencias

- Estándar de efectividad: el desempeño de un individuo puede ser medido sobre un criterio general.

Otros autores como Le Boterf (2001) describen el concepto de Competencia como una estructura basada en un conjunto de recursos personales (conocimientos, saberes, razonamientos, habilidades, cualidades o aptitudes) y recursos ambientales (relaciones, documentos, información, etc.) que se movilizan para lograr un desempeño, esto materializado en la realización de tareas o de hacer frente a problemáticas que se presenten. Para el autor la competencia es la construcción de un saber combinatorio desde una aproximación sistémica y dinámica, que es, en definitiva, el *saber actuar* en diversos contextos situacionales.

Boterf, además, hace referencia a que las competencias no son recursos por sí mismas, más bien movilizan, integran y orquestan tales recursos. La movilización que menciona Le Boterf es pertinente sólo a una situación particular con características únicas y singulares.

Siguiendo con otras definiciones y bajo las dimensiones conceptuales del mercado laboral, el término competencia “hace” referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.”⁶ (Alles, 2006)

Lévy-Leboyer (2000) dice que las competencias son el resultado de experiencias personales, supeditadas gracias a las aptitudes y rasgos de personalidad, permitiendo aprovechar y sacar partido de ellas.⁷

La estrategia de habilidades de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2017) define el término de competencias como: “el conjunto de

⁶ Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Buenos Aires, (p.82)

⁷ Lévy-Leboyer, C, Gestión de las competencias, Barcelona, 2000 (p.16)

Modelo de Gestión por Competencias

conocimientos, habilidades y destrezas que pueden aprenderse, permiten a los individuos realizar una actividad o tarea de manera adecuada y sistemática, y que pueden adquirirse y ampliarse a través del aprendizaje⁸. En esta definición se aglutinan todas aquellas competencias cognitivas, técnicas y socioemocionales que configuran el capital humano de un país. En ese sentido, la OCDE, dejó de centrarse en el enfoque tradicional de las competencias (educación formal, certificaciones y/o capacitaciones) y cambio hacia una perspectiva mucho más holística, incluyendo las competencias que los individuos aprenden, utilizan, conservan o incluso aquellas competencias que las personas van perdiendo con el paso de los años⁹. Por consiguiente, las personas necesitan competencias para lograr tener éxito en el transcurso de su vida, dicho de otra manera, es preciso tener competencias para construir sociedades mucho más igualitarias y tolerantes.

La definición de Competencia que han adoptado instituciones de educación superior como las del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), para procesos de renovación curricular, está definida por los lineamientos estratégicos del proyecto Alfa Turing América Latina (2004-2007), en particular, definen el concepto como:

Las competencias son conjuntos dinámicos e integrados de conocimientos, habilidades y actitudes, que pueden ser inducidos durante el proceso formativo y cuyo grado de adquisición y/o desarrollo (logro de aprendizaje) es susceptible de evaluarse; las competencias, que están al servicio del Perfil de Egreso, requieren metodologías docentes renovadas cuyo centro es el estudiante.¹⁰

En consiguiente señala que las competencias son la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que cada individuo pone al servicio, dependiendo del área profesional en la cual se esté formando.

⁸ OCDE (2017), Diagnóstico de la OCDE sobre la Estrategia de Competencias, Destrezas y Habilidades de México, Ediciones OCDE. (p.3)

⁹ OCDE (2012), Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to Skills Policies , OECD Publishing, París (p 1-5)

¹⁰ Proceso de Innovación Curricular, (2011), CRUCH (p.46)

Modelo de Gestión por Competencias

Además, las competencias son entendidas bajo un marco de complejidad¹¹, como una especial modalidad del saber: “saber actuar” de manera pertinente en contextos y/o situaciones, enfrentado problemáticas propias del ejercicio profesional, con claros criterios de calidad y humanidad, para lo cual se seleccionan, movilizan y articulan recursos personales (conocimientos propios y experiencias individuales), de redes, de contextos, y estando en condiciones de dar cuenta argumentada (científica, tecnológica, política, ética, económica, etc.) de las decisiones que se adoptan y haciéndose cargo de las consecuencias y efectos de las mismas (Hawes & Troncoso, 2009).

En resumen, podemos decir que el término competencias tiene numerosas definiciones, tanto académicas como también definiciones institucionalizadas. Es por ello que la Competencia la entendemos como todas aquellas características personales que indican formas de comportamiento y que hacen diferenciar a los individuos en contextos y profesionales.

3.3 Elementos de las Competencias

Continuando con las definiciones del concepto Competencia, y en palabras de Guy Le Boterf (1997) agrega y considera que las competencias se estructuran basadas en tres componentes fundamentales. Dichos elementos los describe como: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar.

1) El Saber Actuar

Se refiere al conjunto de factores que definen las capacidades propias de un individuo para efectuar actividades laborales definidas por la organización.

¹¹Hawes, G. Troncoso, K. (2009). Conceptualización de la competencia. (p.4)

Modelo de Gestión por Competencias

Está asociada a la preparación técnica, estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el de mayor utilidad a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico, permitiendo contextualizar a las empresas en la realización de capacitaciones a sus trabajadores/as.

2) El Querer Actuar

Hace mención del factor motivación de logro intrínseco a la persona. Pero, además, alude a la condición subjetiva y situacional que hace que la persona tome la decisión de realizar una acción determinada. Lo que influye en la realización de la acción en concreto, es la percepción de sentido que tenga la persona hacia esa acción particular, la imagen que se ha formado de sí misma respecto al grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a cabo.

3) El Poder Actuar

Este último elemento de las competencias señala que las condiciones de contexto en donde se desempeñan las personas son estrictamente relevantes a la hora de efectuar acciones satisfactorias para la compañía. Las condiciones situacionales, como también los medios y recursos que tenga el individuo, hacen condicionar los desempeños de sus funciones y responsabilidades. Las personas, en ocasiones, saben cómo actuar y tienen deseos de hacerlo, pero no existen las condiciones propicias para materializarlo.

3.4 Clasificación de las Competencia

En esta sección revisaremos distintas clasificaciones y tipologías que categorizan el constructo Competencia, esto para reconocer con mayor detalle los significados del concepto

Modelo de Gestión por Competencias

3.4.1 Principales competencias según Spencer & Spencer

Para Spencer & Spencer (1993) existen cinco tipos de competencias, las cuales son Motivación, Características, Autoconcepto, Conocimiento y Habilidad, y que a continuación se describen en detalle:

- 1) **Motivación:** Hace referencia a los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
- 2) **Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Las motivaciones y las características propias de cada persona son rasgos intrínsecos, determinan, por lo tanto, cómo se desempeñarán los individuos a largo plazo en sus respectivos puestos de trabajo, sin una supervisión cercana.

- 3) **Concepto Propio:** También denominado “concepto de uno mismo”. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.

- 4) **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas.

El conocimiento es una competencia compleja, sobre todo a la hora de ser evaluada. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. Muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información.

Modelo de Gestión por Competencias

5) Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Las competencias mentales o cognitivas incluyen pensamiento analítico: Procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos. Y, además, pensamiento conceptual: reconocimiento de características en datos complejos.

En definitiva y, para resumir, Spencer & Spencer (1993) reúne las competencias en seis grupos, los cuales son:

Tabla N°2: Competencias Genéricas propuestas por Spencer & Spencer

Grupos	Competencias
Competencias de logro y acción	<ul style="list-style-type: none"> ● Orientación al logro. ● Atención por el orden, calidad y precisión. ● Iniciativa. ● Búsqueda de información.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> ● Sensibilidad interpersonal. ● Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> ● Influencia e impacto. ● Construcción de relaciones. ● Conciencia organizacional.

Modelo de Gestión por Competencias

<p>Competencias directivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo de persona. ● Dirección de personas. ● Asertividad. ● Trabajo en equipo y cooperación. ● Liderazgo.
<p>Competencias cognoscitivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Pensamiento analítico. ● Razonamiento conceptual. ● Experiencia técnica, profesional, de dirección.
<p>Competencias de eficacia personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Autocontrol. ● Confianza en sí mismo. ● Hábitos de organización. ● Flexibilidad. ● Comportamiento ante los fracasos.

Fuente: Spencer & Spencer (1993), citado en Mertens (1996)

Modelo de Gestión por Competencias

3.4.2 Tipología de Competencias según HayGroup¹²

Para HayGroup (1996) existen distintas competencias de carácter profesional, las cuales son las siguientes:

- 1) **Competencias Umbral o Esenciales:** Son aquellas habilidades requeridas por la organización, para que los trabajadores alcancen un desempeño promedio o mínimamente adecuado.
- 2) **Competencias Diferenciadoras:** Son competencias que permiten hacer una diferencia entre los trabajadores con desempeño superior, con aquellos empleados que presentan un desempeño promedio.
- 3) **Competencias Genéricas:** Son aquellas que se repiten sistemáticamente de un puesto a otro, y se van aplicando a un conjunto amplio de puestos de trabajo. Además, se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, algunas de ellas son: capacidad para trabajar en equipo, habilidades para la negociación, planificación entre otras.
- 4) **Competencias Específicas:** Son aquellas competencias particulares de cada puesto de trabajo, que consideran los conocimientos necesarios para poder manejarse adecuadamente en el cargo. Se asocian con aspectos técnicos relacionados con la ocupación, los cuales no se pueden transferir de manera fácil a otros contextos laborales, ejemplo: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura.

¹² Hay Group es una firma global de consultoría en management que trabaja en conjunto con los líderes de las organizaciones para convertir sus estrategias en realidad. <http://www.haygroup.com>

Modelo de Gestión por Competencias

3.4.2 Clasificación según Bunk

Uno de los autores altamente mencionado a la hora del estudio y la formación de competencias es Gerhard Bunk (1994) quien las ha diferenciado en cuatro categorías: Competencias técnicas, competencias metodológicas, competencias sociales y las competencias participativas.

- 1) **Competencia Técnica:** Implica el dominio como experto de las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarias para ello.
- 2) **Competencia Metodológica:** Capacidad para reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten. Además, es capaz de encontrar formas independientes de solución y transferir adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.
- 3) **Competencia Social:** Saber colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- 4) **Competencia Participativa:** Implica saber participar en la organización en su puesto de trabajo. También, es capaz de organizar, decidir y dispuesto a asumir responsabilidades en su entorno de trabajo.

Según el autor estas competencias poseen además contenidos propios y que se articulan en lo que el Bunk denomina "Competencias de Acción". En la siguiente tabla se desglosan los contenidos de las competencias que conforman la competencia de acción.

Modelo de Gestión por Competencias

Tabla N°3: Enfoque de Competencias de Acción de Bunk

<p>Competencia Técnica</p> <p>el dominio como experto de las tareas</p>	<p>Competencia Metodológico</p> <p>al aplicar el procedimiento adecuado</p>	<p>Competencia Social</p> <p>saber colaborar con otras personas</p>	<p>Competencia Participativa</p> <p>saber participar en la organización</p>
<p>Conocimientos, destrezas, aptitudes</p>	<p>Procedimientos</p>	<p>Formas de Comportamiento</p>	<p>Formas de Organización</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Trasciende los límites de la profesión. ● Relacionada con la profesión. ● Profundiza la profesión. ● Amplía la profesión 	<ul style="list-style-type: none"> ● Procedimiento de trabajo variable. ● Solución adaptada a la situación. ● Resolución de problemas ● Pensamiento, trabajo, planificación, realización y control autónomos. ● Capacidad de adaptación. 	<p>Individuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Disposición al trabajo. ● Capacidad de adaptación. ● Capacidad de intervención. <p>Interpersonales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Disposición a la cooperación. ● Honradez. ● Rectitud. ● Altruismo. ● Espíritu de equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de organización ● Capacidad de coordinación. ● Capacidad de relación. ● Capacidad de convicción. ● Capacidad de decisión. ● Capacidad de Responsabilidad ● Capacidad de dirección.

Fuente: Bunk (1994)

Modelo de Gestión por Competencias

3.4.3 Tipos de Competencias según Vossio

Además de la clasificación realizada por Bunk (1994) encontramos otra forma de acotar las competencias. Raimundo Vossio (2002) considera tres categorías para clasificar las competencias.¹³

- **Competencias específicas:** Corresponden a conocimientos, destrezas y actitudes requeridas para el desempeño en una actividad profesional específica.
- **Competencias genéricas:** Son comunes a un conjunto de sectores, pero dentro de una misma ocupación.
- **Competencias esenciales:** También llamadas habilidades, pueden referirse a resoluciones de problemas, comunicación y actitudes personales o competencias aritméticas, uso de información tecnológica y uso de lengua moderna.

¹³ Vossio, R. (2002). Certificación y normalización de competencias. Orígenes, conceptos y prácticos. (p.69)

Modelo de Gestión por Competencias

3.4.5 Clasificación de las Competencias según Claude Levy-Leboyer

Levy-Leboyer (1992) nos plantea seis distintas listas para dar una clasificación y orden a las competencias. Para la profesora de psicología las competencias son una serie de comportamientos que algunas personas, en su singularidad, poseen, y que otras no. Esos comportamientos se pueden observar en contextos laborales y también en situaciones de evaluación. Una de las clasificaciones que destacaremos es la denominada “*Supracompetencias*”¹⁴ o competencias genéricas y que está diseñada para cargos medios. A continuación, se presentan:

Tabla N°4: Supracompetencias de Levy-Leboyer

<p>INTELECTUALES</p> <p>Perspectiva estratégica</p> <p>Análisis y sentido común</p> <p>Planificación y Organización</p>	<p>INTERPERSONALES</p> <p>Dirigir colaboradores</p> <p>Persuasión</p> <p>Decisión</p> <p>Sensibilidad interpersonal</p> <p>Comunicación oral</p>
<p>ADAPTABILIDAD</p> <p>Adaptabilidad al medio</p>	<p>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</p> <p>Energía e iniciativa</p> <p>Deseos de éxito</p> <p>Sensatez para los negocios</p>

Fuente: Elaboración Propia. Beltrán (2013) citando a Levy-Leboyer (1992)

¹⁴ TESIS: Beltrán, N. y Urrea, D. (2013). Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa Aportes en Línea. (p.25-27)

Modelo de Gestión por Competencias

La segunda clasificación que presentamos es un listado de competencias universales para cuadros superiores, las cuales están dirigidas, articuladas y diseñadas para los cargos de alta dirección y/o para los niveles ejecutivos (Levy-Leboyer, 1992)

- Presentación oral.
- Comunicación oral.
- Comunicación escrita.
- Análisis de problemas de la organización.
- Comprensión de los problemas de la organización.
- Análisis de problemas fuera de la organización.
- Comprensión de los problemas fuera de la organización.
- Planificación y organización.
- Delegación.
- Control.
- Desarrollo de los subordinados.
- Sensibilidad.
- Autoridad sobre individuos.
- Autoridad sobre grupos.
- Tenacidad.
- Negociación.
- Vocación para los análisis.
- Sentido común.
- Creatividad.
- Toma de riesgos.
- Decisión.
- Conocimientos técnicos y profesionales.

Modelo de Gestión por Competencias

- Energía.
- Apertura a otros intereses.
- Iniciativa.
- Tolerancia al estrés
- Adaptabilidad.
- Independencia.
- Motivación.

Modelo de Gestión por Competencias

3.4.4 Clasificación según Martha Alles

Según señala la autora Alles (2006), las competencias se encuentran definidas en función de la estrategia de cada organización¹⁵, clasificándose en dos tipos:

- 1) **Competencias Cardinales:** Son aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la compañía.
- 2) **Competencias Específicas:** Son para exclusivamente ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, para funciones. (usualmente se combinan ambos colectivos).

Para esta clasificación, Alles (2015) nos presenta un listado de 60 competencias, que, bajo su criterio, son las más representativas y utilizadas en el siglo XXI. Las agrupa en Competencias cardinales, Competencias específicas gerenciales, y Competencias específicas por área.¹⁶

Las Competencias Cardinales seleccionadas son:

- Adaptabilidad a los cambios del entorno.
- Compromiso.
- Compromiso con la calidad de trabajo.
- Compromiso con la rentabilidad.
- Conciencia organizacional.
- Ética.
- Ética y sencillez.
- Flexibilidad y adaptación.
- Fortaleza.
- Iniciativa.
- Innovación y creatividad.

¹⁵Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias (p.85)

¹⁶ Alles, M. (2015). Dirección estratégica de Recursos Humanos. (p.123-125)

Modelo de Gestión por Competencias

- Integridad.
- Justicia.
- Perseverancia en la consecución de objetivos.
- Prudencia.
- Respeto.
- Responsabilidad personal.
- Responsabilidad social.
- Sencillez.
- Temple.

Los ejemplos de competencias gerenciales son:

- Conducción de personas.
- Dirección de equipos de trabajo.
- Empowerment.
- Entrenador.
- Entrepreneurial.
- Liderar con el ejemplo.
- Liderazgo.
- Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes).
- Liderazgo para el cambio.
- Visión estratégica.

Las competencias específicas por área que fueron seleccionadas son:

- Adaptabilidad - Flexibilidad.
- Calidad y mejora continua.
- Capacidad de planificación y organización.
- Cierre de acuerdos.

Modelo de Gestión por Competencias

- Colaboración.
- Competencia “del naufrago”.
- Comunicación eficaz.
- Conocimiento de la industria y el mercado.
- Conocimientos técnicos.
- Credibilidad técnica
- Desarrollo y autodesarrollo del talento.
- Dinamismo - Energía.
- Gestión y logro de objetivos.
- Habilidades mediáticas.
- Influencia y negociación.
- Iniciativa - Autonomía.
- Manejo de crisis.
- Orientación a los resultados con calidad.
- Orientación al cliente interno y externo.
- Pensamiento analítico.
- Pensamiento conceptual.
- Pensamiento estratégico.
- Productividad.
- Profundidad en el conocimiento de los productos.
- Relaciones públicas.
- Responsabilidad.
- Temple y dinamismo.
- Tolerancia a la presión de trabajo.
- Toma de decisiones.
- Trabajo en equipo

Modelo de Gestión por Competencias

3.4.5 Competencias Laborales

Las competencias laborales son un tipo de competencias que se observan exclusivamente en contextos de trabajo. Hacen referencia a los conocimientos y habilidades que un individuo necesita para ejecutar con éxito determinadas actividades laborales.

La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (Ducci, 1997).

Para el economista holandés Leonard Mertens (2000), competencias laborales¹⁷ se define como:

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, hacer y el saber hacer. (p.50)

Mertens (1996) realizó además una clasificación¹⁸ de las competencias bajo el entorno laboral. Según el pensamiento funcionalista del autor las competencias se agrupan en competencias genéricas, específicas y básicas:

1) **Competencias Genéricas**

Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras.

¹⁷ Mertens, L. (2000). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Madrid: OEI (p.50)

¹⁸ Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos. Montevideo: CINTERFORD.

Modelo de Gestión por Competencias

2) Competencias Específicas

Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales (operación de máquinas especializadas, formulación de proyectos, etc)

3) Competencias Básicas

Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo (habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, matemáticas, entre otras).

Figura N°2: Diagrama de las competencias



Fuente: Mertens (1996)

Modelo de Gestión por Competencias

3.5 Modelos de Competencia

En esta sección revisaremos bases conceptuales y metodológicas desde el enfoque de distintos autores, representados en modelos que dan aceptación a las competencias ya existentes.

3.5.1 Modelo del Iceberg

Uno de los modelos más conocidos en el “*Modelo del Iceberg*” introducido por los trabajos de Spencer & Spencer (1993). Los autores utilizan la metáfora del iceberg para describir y explicar que existen ciertos aspectos en las personas que no son observables y otras características que sí pueden ser visibles, es decir, describe lo que vemos y no vemos de un individuo.

Spencer y Spencer (1993) basado en la definición de McClelland (1973) creó este modelo para representar las competencias tangibles (más fácil de identificar) y las intangibles (mucho más complejo de identificar). Gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos, haciendo referencia a la existencia de variables visibles y no visibles¹⁹

1) Variables Visibles:

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

2) Variables no Visibles:

- **Valores / Roles sociales:** La imagen que una persona proyecta a otros, lo que refleja que cree como importante de hacer o ser.
- **Autoimagen:** La manera es que una persona se ve a sí misma.

¹⁹ Becerra, M. y Campos, F. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos. (p.6)

Modelo de Gestión por Competencias

- **Rasgo:** Un patrón de conducta habitual.
- **Motivos:** Pensamientos y preferencias naturales y consistentes que dirigen y mueven la conducta de una persona.

Figura N°3: Modelo del Iceberg



Fuente: Modelo del Iceberg. HayGroup (2011)

Muchos autores ocupan el modelo del iceberg para ilustrar el modelo de competencias distinguiendo las competencias centrales y superficiales. Entonces, el área visible sería la cima del iceberg, y que representa a aquellas competencias más fáciles de detectar y desarrollar (destrezas y conocimientos); y por el otro lado, la base del iceberg, que se ubica por debajo del agua, es decir, la parte no visible, representa competencias más difíciles de evaluar y desarrollar y que están relacionadas con rasgos propios de la personalidad (actitudes y valores).

Modelo de Gestión por Competencias

Para Spencer y Spenser (1993), muchas compañías realizan su proceso de selección de personal basándose en conocimientos y destrezas, asumiendo que los nuevos empleados poseen motivación y características necesarias, o que estas “competencias” se pueden infundir mediante un buen management. No obstante, las organizaciones deberían seleccionar a sus empleados motivados y con buenas características y enseñar, mediante el proceso de capacitación, el conocimiento técnico y habilidades requeridas para puestos específicos.

3.5.2 Modelo de los Significados de Competencia

Desde la teoría existen dos aproximaciones al significado de las competencias, uno se enfoca en los resultados, mientras que la otra se dirige a los *inputs* que las personas o las organizaciones entregan (Hoffman, 1999) y que señalan los tipos específicos de enfoques:

1) Competencias Corporativas basadas en los resultados:

Este enfoque busca determinar las competencias que la compañía necesita para lograr desempeños superiores. Son las acciones realizadas para desarrollar la estrategia corporativa y el nivel de los resultados obtenidos. En la actualidad, esto se ha denominado desempeño benchmarking o “mejores prácticas”

Según el autor el centro de este primer enfoque son los atributos subyacentes de las personas, es, por tanto, las personas son lo más importante para este modelo. Las organizaciones buscan conocer quiénes son los individuos de mejor desempeño y qué atributos lo destacan de otros.

2) Competencias Corporativas basadas en el input:

Este modelo busca determinar las características subyacentes de la organización que la hacen ser superior a sus competidores. A criterio del autor realizar esta categorización ayudará a elegir un enfoque basado en el contexto real y las necesidades propias del usuario.

Modelo de Gestión por Competencias

Tabla N°5: Modelo de Significado²⁰

	Individual	Corporativo	Propósito
Output	Estándares de Desempeño	Mejores Prácticas	Entrenamiento: Objetivo basado en el desempeño
Input	Conocimiento, Destreza y Habilidades	Fortalezas Distintivas	Educación: Contenido de interés en el sujeto

Fuente: Diaz & Arancibia. en el artículo: El enfoque de las competencias laborales

Concretamente lo que Hoffman (1999) nos quiere decir es que para trabajos complejos puede ser mejor utilizar el enfoque basado en los inputs, mientras que, para actividades laborales más simples, es mejor la utilización del enfoque que se centra en resultados.

3.5.3 Modelo Según José María Saracho

Saracho (2005) nos presenta una categorización propia de los modelos más recurrentes a la hora de efectuar consultorías. Esta clasificación se orienta en base a una construcción de competencias desde una perspectiva global de la organización. En particular, sólo se detallaron las primicias básicas y generales de su clasificación, para conocer la especificidad de los modelos, y, además, se indicó “*los autores*” que dan origen al contenido categorizado.

²⁰ Diaz, R. Arancibia, V (2002). El enfoque de las competencias laborales. (p.210)

Modelo de Gestión por Competencias

El autor señala tres modelos (abstracciones) de competencias, y estas son: distintivas, genéricas y funcionales.²¹

1) Modelo de Competencias Distintivas (David McClelland):

Se sustenta en la premisa de que los individuos en contextos laborales tienen ciertas cualidades diferenciadoras que les permiten tener desempeños exitosos en determinadas compañías. En ese sentido, reconocer dichas características, le permite a la organización atraer, desarrollar y retener aquellos individuos que tienen dichas características, ya que son esas personas las que obtienen resultados satisfactorios y, en consecuencia, garantizan el mejoramiento organizacional continuo en un nivel superior.

Para efectos académicos, toda corriente de pensamiento que se ha originado en torno al término de “talento” proviene de las primicias de este modelo.

2) Modelo de Competencias Genéricas (William Byham):

Basado en la premisa de la existencia de algunas “conductas típicas” que hacen a un individuo desempeñarse de manera correcta en un puesto de trabajo determinado, y que dichos comportamientos son globales o generales, por lo que, conductas idénticas o similares, hacen a otra persona obtener los mismos resultados (desempeños correctos) en un puesto de trabajo similar en la organización. Según el autor, “a igual puesto en organizaciones similares, las conductas necesarias para un buen desempeño son las mismas”.

3) Modelo de Competencias Funcional (Sydney Fine):

Se basa en la premisa de la existencia de resultados mínimos que una persona debe tener para un determinado puesto de trabajo. Estos “resultados mínimos” son los garantes para alcanzar estándares de productividad, calidad y seguridad, que vienen a representar requerimientos básicos para que la compañía pueda asegurar el óptimo cumplimiento de sus objetivos de

²¹ Saracho, J. (2005). Un modelo General de Gestión por Competencias. (p 33-34)

Modelo de Gestión por Competencias

producción. La organización debe conocer y establecer cuales aquellos requerimientos mínimos que tiene que obtener cada individuo en un puesto de trabajo determinado.

En base a esta metodología es que se ha podido introducir conceptos como: competencias técnicas, normalización de competencias y certificación de competencias.

3.6 Gestión por Competencias

3.6.1 Conceptualización

Según Martha Alles (2015) cuando se habla de *Gestión por Competencias* se hace referencia a un modelo de management o de gestión, es decir, a la forma en que se conducen los recursos humanos para que estén correctamente alineados con la estrategia organizacional. Dicho de otro modo, son todos los procesos relacionados con las personas que integran una empresa y que tienen por objetivo ser alineados a los objetivos empresariales²². Además, la autora aclara que no es objetivo de la gestión por competencias “estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de los distintos individuos: solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de una organización”²³ (Alles, 2006)

Gestión por Competencias es una herramienta organizacional que le permite a la compañía ser más flexible, por medio de un proceso de integración de la estructura organizacional, basado en la hipótesis de que la gestión de personas es el proceso más importante a la hora de crear ventajas competitivas y de iniciar procesos de desarrollo organizacional (García, Reyes & Carballo, 2009).

González (2000) establece la idea de que la gestión por competencias es:

²² Alles, M. (2015). Diccionario de Competencias. (p.18)

²³ Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos. (p.81)

Modelo de Gestión por Competencias

“El nuevo esquema teórico que se trata de desarrollar para explicar no sólo los efectos que producen sobre las fuentes genéricas de ventajas competitivas sino también para inducir cuales son las características de los elementos que las originan; (...) y que se convierten en elementos importantes a considerar en las nuevas organizaciones empresariales actuales que se mueven en ambientes competitivos, complejos e inciertos. (p.59)

Gestionar una organización en base a competencias laborales favorece el desarrollo de conocimientos específicos que los trabajadores poseen, así como las habilidades mínimas necesarias en su desempeño laboral satisfactorio. “La gestión por competencias hace referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal con base en sus competencias que contribuyan al logro de los objetivos de una organización” (Santos, 2001)

Modelo de Gestión por Competencias

3.6.2 Objetivos de la gestión por competencias

Morales (2008) señala que el enfoque de Gestión por Competencias tiene como objetivo primordial: implantar un nuevo estilo de dirección, para administrar y dirigir de forma eficiente los recursos humanos.

Para ello desglosa los siguientes objetivos de la gestión por competencias:

- 1) La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- 2) La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- 3) La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- 4) La vinculación del directorio en la gestión de sus recursos humanos.
- 5) La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- 6) La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Siguiendo con las metas que quiere alcanzar la gestión por competencias, HayGroup (1996) expone que, si en una organización el elemento activo son las competencias de la compañía, ésta deberá permitir:

- 1) Unificar los diferentes procesos de gestión de las personas, utilizando criterios compartidos y coherentes.
- 2) Vincular la capacidad personal con la del equipo, para agregar valor en los procesos de trabajo.
- 3) Alinear la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio.
- 4) Administrar adecuadamente los activos que suponen las competencias, asegurando el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.

Modelo de Gestión por Competencias

3.6.3 Dimensiones de la gestión por competencias

Para tener una visión más holística de la gestión por competencias, es que tenemos que revisar las dimensiones que distinguen y diferencian a las competencias en contextos laborales. El Centro Interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional (CINTERFOR), distingue cuatro dimensiones para las aplicaciones del modelo de gestión.²⁴

1) Identificación de Competencias:

Son todos aquellos procesos que se necesitan para establecer (dentro de una actividad de trabajo) las competencias que se requieren para desempeñar, de forma exitosa, sus actividades laborales. Habitualmente, el proceso de identificación de competencias se realiza en base a la realidad del trabajo. Esto implica la necesidad de facilitar la participación de los y las trabajadores/as en los talleres de análisis.

“La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo”.

2) Normalización de Competencias:

Luego de tener identificadas las competencias, la descripción de esas competencias cobra mucha relevancia y utilidad, en especial para aclarar las *transacciones* entre empleadores, trabajadores/as, y entidades educativas.

En el momento en que se generan sistemas normalizados, se originan procesos de desarrollo en procedimientos institucionalizados de estandarización, de forma tal, que aquellas competencias definidas, descritas y asociadas con un procedimiento común, se transforme en una norma para la organización, como

²⁴ CINTERFOR. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales. (p. 8)

Modelo de Gestión por Competencias

un referente válido para las instituciones educativas, los y las trabajadores/as y 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.

3) Formación basada en Competencias:

Una vez realizada la descripción de todas las competencias y su pronta normalización: la elaboración de currículos para procesos de capacitación será mucho más eficiente, solo considerando la orientación hacia lo normativo. Esto implica, pilares normativos claros para la formación en base a competencias, con resultados mucho más eficientes.

Se necesita un cambio hacia estrategias pedagógicas mucho más flexibles, no obstante, se necesita además potenciar programas de formación basado en generar competencias desde el punto de vista normativo.

Los procesos de gestión por competencias también enfrentan el desafío de permitir y facilitar el ingreso-reingreso, poniendo atención a la realidad ideal de la formación continua. Otro reto importante que aplica en contextos laborales es que el trabajador/a sea partícipe y que se involucre en su proceso de formación, también teniendo poder de decisión, en cuanto a qué es lo que necesita, el ritmo y tiempo de formación y los materiales didácticos que se utilizaran en cada proceso, en definitiva, que el participante se vincule con los contenidos que requiere la formación en base a competencias.

Aquellas competencias, que el día de hoy se consideran clave para el éxito laboral desde la perspectiva de la gestión de los recursos humanos, no tienen su origen en la transmisión de conocimiento de los materiales educativos, sino más bien, en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar. “Paradójicamente muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento

Modelo de Gestión por Competencias

abstracto, la interpretación y la anticipación; en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo, todos va al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo”

4) Certificación de Competencias:

Reconocimiento formalizado acerca de la competencia demostrada y evaluada de una persona para realizar una actividad laboral bajo la normativa.

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 acredite estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; basados en estándares definidos por la organización.

Esto permite procesos más transparentes en los sistemas normalizados de certificación, ya que da a conocer a los y las trabajadores/as todo lo que se espera de ellos, al sector empresarial saber qué competencias están requiriendo es sus compañías particulares; y a las entidades capacitadores, establecer cuáles son los márgenes para dar orientación a su currículo.

El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el/la trabajador/a es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

3.6.4 Principios de la Gestión por Competencias

Fernández (2005) señala que existe el modelo de gestión por competencias proporciona herramientas objetivas, tales como la medición del esfuerzo formativo o la gestión por perfiles tipo, que permitan generar esta cultura de movilidad al premiar la adquisición de competencias mediante el desempeño de diversas ocupaciones

El autor es quien además nos expone una serie de principios que componen la gestión por competencias, estos son:

Modelo de Gestión por Competencias

- a) Los recursos humanos constituyen un aporte esencial para la definición de la estrategia de la empresa.
- b) Las competencias constituyen el principal activo de los recursos humanos de una organización.
- c) Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización.
- d) La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño.
- e) La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas.

3.6.5 Ventajas de la Gestión por Competencias

Investigaciones hechas de Moreno, Pelayo & Vargas (2004) nos presenta de forma esquemática las principales ventajas, que según bajo su criterio, generará la implementación de la Gestión por Competencias. Estas ventajas se enumeran a continuación:

- 1) Repercusión positiva en la organización del trabajo.
- 2) Mejora el clima laboral.
- 3) Facilita la agilidad y la flexibilidad a la hora de tomar decisiones en relación con las personas y los puestos de trabajo de manera que se puedan adaptar a las necesidades de la organización.
- 4) Favorece el desarrollo de equipos de trabajo centrándose básicamente en los factores de éxito.
- 5) Se obtiene una mayor capacidad de la organización para alcanzar nuevos retos y cambiar.
- 6) Se consigue la existencia de un lenguaje común de entendimiento en la compañía que llega a todos.

Modelo de Gestión por Competencias

- 7) Se logra una mayor participación de los empleados.
- 8) Incrementa la motivación personal.
- 9) Contribuye a una mejora de los resultados.

El aporte de Moreno, et al (2004) también nos proporciona la identificación de las ventajas de la gestión basada en competencias, vinculadas con los aportes a cada uno de los procesos y actividades en la Gestión de Recursos Humanos.²⁵

Presentamos, a continuación, la tabla que explica de mejor forma los resultados y conclusiones de su trabajo.

Tabla N°6: Ventajas de la Gestión por Competencias

PROCESO	ACTIVIDADES	VENTAJAS
Afectación del Personal	Reclutamiento y Selección	<ul style="list-style-type: none"> ● Aplicación de un sistema objetivo que contempla los requisitos propios (competencias) del puesto a cubrir. ● Identificación de las competencias críticas que se consideran prioritarias en la elección de candidatos. ● Obtención de listas de candidatos a un puesto en función de las competencias requeridas en cada tarea.
	Integración	<ul style="list-style-type: none"> ● Optimiza con mayor grado de ajuste el perfil del recién incorporado al puesto de trabajo a cubrir.

²⁵ Moreno, Pelayo & Vargas. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. (p.67)

Modelo de Gestión por Competencias

<p>Formación y Desarrollo</p>	<p>Formación (desarrollo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificación de los puntos débiles lo que permite que los empleados entiendan los conocimientos, habilidades y actitudes que necesitan desarrollar. ● Eliminación de programas de entrenamiento y desarrollo no relacionados con las necesidades de la empresa o del puesto en concreto. ● Proporciona a los empleados oportunidades de desarrollo profesional permanente.
	<p>Planificación y Gestión de Carreras</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Definición de los perfiles profesionales orientados a la excelencia en el puesto de trabajo y al desarrollo personal y profesional de los individuos. ● Elaboración de planes de sucesión y movilidad basados en las competencias identificadas. ● Garantiza la disponibilidad de personal de valía para promociones tanto a corto como a largo plazo. ● Identificación de potenciales de desarrollo futuros dentro de la organización.

Modelo de Gestión por Competencias

Recompensas y Sanciones	Evaluación de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> ● Ayuda a los empleados en su desarrollo profesional. ● Ofrece retroalimentación para obtener nuevas competencias o desarrollar las ya existentes. ● Incrementa el autoconocimiento de los participantes, así como su motivación y compromiso con la organización.
	Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> ● Premia el crecimiento de sus empleados. ● Mejora el desarrollo individual y por equipos. ● Favorece la equidad interna.

Fuente: Moreno, et al. (2004). Gestión por Competencias. Tabla 4 (p.67)

Modelo de Gestión por Competencias

3.7 Modelos de Gestión de Competencias

3.7.1 Etapas del proceso de implementación de un Modelo de Gestión por Competencias

García et al. (2009) propone fases o etapas para poder llevar a efecto la implementación de sistemas de Gestión *por Competencias* en una organización. Este proceso implica seguir los siguientes pasos²⁶

1) Adaptabilidad

Etapa que tiene por objetivo sensibilizar al personal e involucrados en el proceso de gestión. Lo ideal sería la participación completa de toda la organización.

2) Diseño de las estrategias

Se considera una revisión, identificación, alineamiento y /o actualización de los elementos de la Gestión de Recursos Humanos con las estrategias organizacionales.

- Identificación del Problema Estratégico de la compañía.
- Identificación de los Objetivos Empresariales.
- Análisis de la Misión y Visión.
- Alineación de la Estrategia Organizacional con la Gestión por Competencias.

3) Diseño de los ADCO de cada puesto

Según señalan los autores, esta etapa hace alusión a la identificación de aptitudes, actitudes, conocimientos, responsabilidades y exigencias. A este

²⁶ García, Y. Reyes, L. Carballo, C. (2009). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuevas organizaciones? (p. 7-8)

Modelo de Gestión por Competencias

respecto, el trabajador respondería a las preguntas ¿qué?, ¿Cómo?, ¿para qué lo hace?, en relación con su puesto de trabajo.

4) Elaboración de las Competencias

Corresponde a la etapa central y más importante del proceso de implementación. Es en esta fase en donde se identifican, conceptualizan y dimensionan las competencias y exigencias de cada puesto de trabajo:

- Determinar Competencias esenciales de la empresa.
- Determinar Competencias de procesos de cada área.
- Determinar Competencias de cada cargo.

5) Elaboración de sistemas de medición y control de competencias

En esta etapa se elaboran y diseñan métodos, instrumentos e indicadores para el control e interpretación de comportamientos.

6) Mejora continua

Esta etapa se sustenta en la evaluación sistemática del modelo de gestión por competencias, acompañado, además, de una redefinición de competencias y modelos de competencias a través del control continuo o perpetuo.

Modelo de Gestión por Competencias

3.7.2 Enfoque de Competencias según Martha Alles

El enfoque por competencias de Martha Alles se sustenta en los estudios de David McClelland²⁷, junto con los autores Lyle M. Spencer y Singe M. Spencer²⁸ quienes brindan orientación académica a su metodología.

La autora basa su metodología por competencias en la descripción teórica propiamente tal, pero, además, en la experiencia profesional de más de 15 años de trabajo en la implementación de sistemas de competencias en organizaciones.

Para Alles (2015) el enfoque por competencias conlleva un conjunto de procesos relacionados directamente con las personas que conforman a la organización, con el objetivo de alinearlas con las directrices organizacionales. Dicho modelo, le permitirá a la compañía *seleccionar, evaluar y desarrollar* a las personas en base a las competencias imprescindibles para alcanzar y cumplir con la estrategia organizacional.

Por consiguiente, los pilares en que se basa y se estructura el modelo por competencias, según este enfoque son: la selección, desempeño y el desarrollo²⁹, definidos a continuación.

²⁷Obra citada: McClelland, D. (1999). Human Motivation, Cambridge University Press, Cambridge.

²⁸Obra citada: Spencer & Spencer (1993). Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Sons, Inc, USA.

²⁹ Alles, M. (2015). Dirección estratégica de Recursos Humanos. (p.113-114)

Modelo de Gestión por Competencias

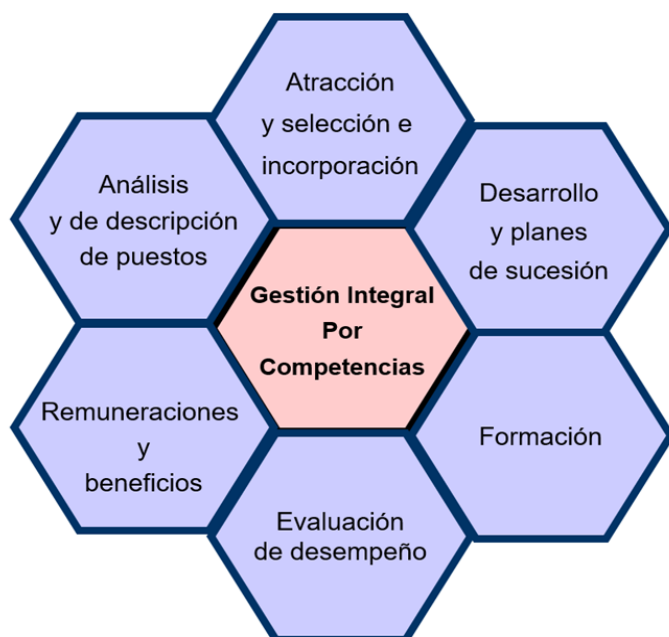
Tabla N°7: Pilares del Enfoque de Alles

Selección	Desempeño	Desarrollo
Mediante la atención de este aspecto, los nuevos colaboradores poseerán al ingreso las competencias requeridas por su posición.	Deben medirse las competencias junto con los objetivos y resultados obtenidos.	La necesidad de desarrollo es permanente y debe ser un tema de trabajo cotidiano por parte de la organización y de sus colaboradores a través del autodesarrollo.

Fuente: Alles, M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos. (p.113-114)

Al mismo tiempo la autora caracteriza su enfoque como un enfoque sistémico, lo cual integra todos los subsistemas de Recursos Humanos en su modelo.

Figura N°3: Esquema global del enfoque por Competencias



Fuente: Alles (2015). Dirección estratégica de Recursos Humanos. (p.150)

Modelo de Gestión por Competencias

A continuación, se presenta una descripción de cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos³⁰

1) Análisis y descripción de puestos:

Toda organización debe contar con documentación básica, en donde exista una breve descripción de todos los puestos de trabajo que integra una organización, con el propósito de que no existan tareas repetidas por distintos colaboradores, que no queden tareas sin asignar y, por otro lado, se construye la base de los siguientes subsistemas.

2) Atracción, selección e incorporación de personas:

Las acciones que definen y sustentan a este subsistema facilitan iniciar una buena relación laboral. La organización debería atraer exclusivamente a las personas más idóneas para cada puesto en particular, continuando con una buena selección, de tipo profesional, aplicando todos los procedimientos y pruebas para una adecuada incorporación.

3) Evaluación de desempeño:

Un buen sistema de evaluación de desempeño coordinado con una buena gestión orientada a objetivos siempre será un excelente motivador para los y las colaboradores/as. Las personas, en su mayoría, esperan que se les diga cómo están ejerciendo sus funciones laborales, para generar procesos de adaptación a las condiciones laborales. Habitualmente este subsistema se asocia con temas económicos a través de las remuneraciones.

4) Remuneraciones y beneficios:

³⁰ Alles, M. (2015). Dirección estratégica de Recursos Humanos. (p.38-40)

Modelo de Gestión por Competencias

Una buena relación entre el empleador y el empleado, también se sustenta con el cuidado de la equidad, tanto hacia el interior de la empresa como con respecto al mercado.

5) Desarrollo y planes de sucesión:

Este subsistema está dirigido para medir el capital intelectual de la compañía. En ese sentido se hace alusión al concepto de “buenas prácticas” haciendo énfasis en el desarrollo de las capacidades de las personas, a través de los planes de carrera, los planes de sucesión y todos aquellos programas vinculados con el desarrollo de las personas dentro de la organización.

6) Formación:

La principal misión para este subsistema es determinar la importancia de las inversiones en capacitación y desarrollo. Se basa en generar un cambio: pasar de ser un gasto, en un contexto tradicionalista, a convertirse en una inversión organizacional, enfocado en que los planes que se formulen estén acordes con la estrategia de la compañía. Se realizan diversas actividades con el objetivo de mejorar los comportamientos de las personas en sus respectivos puestos de trabajo, tanto en el presente, como en eventualidad, un cargo en el futuro.

3.7.3 Enfoque de Competencias por Saracho

Como se mencionó anteriormente, José María Saracho (2005) propone una clasificación teórica de los principales modelos de competencias que se aplican actualmente, de forma aislada y/o discrecionalmente, a las organizaciones. Los modelos mencionados son:

- El modelo de competencias distintivas.
- El modelo de competencias genéricas.
- El modelo de competencias funcionales.

Modelo de Gestión por Competencias

Además, el autor propone un modelo único y general de gestión por competencias, que incluye a los modelos antes señalados. Presenta una metodología para poder identificar las competencias que necesita una empresa, y también señala la construcción de competencias basadas según cada uno de los modelos, estableciendo la primicia que deben aplicarse de manera combinada dentro de un modelo general (Saracho, 2005).

El enfoque del “Modelo General de Gestión por Competencias” se fundamenta en dos criterios que faciliten la toma de decisiones y los métodos a utilizar para la implementación de un sistema de competencias en una organización. Uno de los criterios es el nivel jerárquico de la estructura al que se quiere aplicar gestión por competencias y el segundo criterio es la utilidad que se le dará a las competencias luego de ser identificadas y definidas.

El propósito de este modelo general es ayudar a los expertos en recursos humanos a saber elegir y seleccionar el modelo que responda de forma satisfactoria a las necesidades y requerimientos estratégicos de la organización y que la metodología a utilizar para la implementación sea la más idónea.

Primer Criterio: Nivel Jerárquico

Este criterio hace referencia al nivel de la estructura al que se quiere aplicar gestión por competencias. Dependiendo del nivel en cuestión, cada uno de los modelos adquiere mayor efectividad en los diferentes estamentos jerárquicos de la estructura organizacional.

Por lo tanto, implica que los tres modelos se pueden aplicar a toda la organización, no obstante, hay que tener claro a qué capa jerárquica corresponde aplicar cada modelo.

Se presenta un cuadro resumen, en donde se relaciona el modelo con el nivel jerárquico.

Modelo de Gestión por Competencias

Tabla N°8: Nivel de Jerarquía

Modelo	Nivel Jerárquico
Distintivas	Estratégico
Genéricas	Táctico
Funcional	Operativo

Fuente: Saracho, J. (2005). Un modelo general de gestión por competencias. (p.67)

Segundo Criterio: Utilidad

Este segundo criterio describe el uso que se dará a las competencias una vez identificadas y definidas, y que se agrupan en dos categorías: Desarrollo de Competencias y Evaluación de Competencias:

- **Desarrollo de Competencias:**

Esta categoría incluye acciones como el entrenamiento enfocado en el mejoramiento de las destrezas y habilidades para que los individuos tengan buenos desempeños en sus puestos de trabajo; la capacitación enfocada en aumentar el conocimientos de la persona para mejorar el desempeño futuro y/o para afrontar cambios que puedan surgir en el puesto de trabajo actual; el desarrollo individual basado en el despliegue de las capacidades potenciales que tiene cada persona y que aún no ha puesto al servicio laboral; planificación de carrera tiene una orientación hacia el futuro, enfocada en el desarrollo de aptitudes y capacidades, consiste en darle distintos puesto de trabajo a una

Modelo de Gestión por Competencias

persona para que desarrolle competencias y así pueda ocupar cargos de mayor jerarquía y responsabilidad dentro de la empresa;

por último, la planificación de sucesión se enfoca en la identificación de personas con el más alto potencial laboral dentro de la organización y así proporcionarles los medios para la formación y desarrollo de competencias, con el propósito de cubrir aquellos puestos de trabajo que quedarán vacantes por la promoción o la salida de quienes ocupan roles de mando.

- **Evaluación de Competencias:**

Se agrupan todas las acciones que involucran el uso de la *evaluación de competencias*, es decir, todas las actividades organizacionales orientadas a comparar el nivel de competencias de una persona respecto de una estándar establecido, que expresa el nivel de competencia mínimo que debería tener una persona evaluada para un cargo actual o futuro.

El resultado de la evaluación de competencias se expresa en una “brecha”. Dicha brecha se transforma en datos e información que tiene utilidad para[7]: Detección de necesidades de entrenamiento y capacitación; Planificación del desarrollo individual; selección de personal; detección de potencial; identificación de talentos; gestión del desempeño (evaluación de comportamientos en sistemas mixtos); reconocimientos y promociones; reubicación y despidos; Feedback 360°.

Saracho (2005) señala que cada uno de los modelos (distintivo, genérico y funcional) obtiene distintos resultados según la estructura jerárquica y el uso que se les dará a las competencias. A continuación, se muestran los resultados esperados planteados para cada modelo:

Modelo de Gestión por Competencias

1) Modelo de Competencias Distintivas.

Este modelo se centra en las competencias que entregan ventajas competitivas a la organización en el mercado, permitiendo identificar, evaluar y desarrollar dichas competencias. Distinguen las características de quienes lo hacen mejor en la empresa y los resultados esperables para este modelo son:

- Identificación del Talento.
- Mejora de la calidad del liderazgo de la compañía.
- Mejora de la competitividad de la organización.

2) Modelo de Competencias Genéricas.

Modelo que se basa en todas aquellas competencias que permiten efectividad a la gestión empresarial. Este modelo posibilita la definición, evaluación y el desarrollo de las competencias, identificando los comportamientos de quienes se desempeñan efectivamente en su cargo. sus resultados esperables a partir de su aplicación son los siguientes:

- Mejora de la calidad de gestión.
- Mayor alineamiento de los mandos medios con la visión, misión y estrategia del negocio.

3) Modelo de Competencias Funcionales.

El modelo funcional permite establecer, evaluar y desarrollar aquellas competencias que permiten a los/las colaboradores/as mantener y mejorar los estándares de productividad, seguridad y calidad. Se normaliza el desempeño mínimo requerido en un cargo para mantener el nivel de productividad y calidad requerido. Los resultados esperables para el modelo funcional a partir de su aplicación son:

- Aumento en la capacidad productiva.

Modelo de Gestión por Competencias

- Mayor claridad respecto de responsabilidades por resultados.

3.8 Gestión de recursos humanos por competencias

Cuando se inicia el proceso de implementación de un sistema de competencias, es necesario conocer en profundidad a la organización, y las proyecciones de su proyecto para luego identificar las capacidades de las personas con las cuales se llevarán a cabo el mismo, y orientarlas hacia la realización óptima de las funciones. La gestión de recursos humanos le brinda a la organización un nuevo estilo de dirección, mucho más integrado a las líneas estratégicas del negocio.

3.8.1 Estrategia de recursos humanos

El término Estrategia de Recursos Humanos hace referencia a todas aquellas actividades en las que existe presencia de políticas y prácticas empresariales que hacen mejorar la eficiencia de la gestión de trabajadores/as con el objetivo de aumentar la productividad y la competitividad.

Para Ulrich (2006) la estrategia de recursos humanos define el valor creado por la función de recursos humanos, es decir, que los recursos humanos estratégicos le aseguren a la compañía tener los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos empresariales. Dicha estrategia articula el modo en que se hace el trabajo, define los resultados, justifica los recursos que consume y agrega valor a la empresa.

Por consiguiente, la estrategia de recursos humanos es ese plan con un enfoque global de la organización con el propósito de garantizar la contribución efectiva de todo el personal en pos de alcanzar la estrategia empresarial.

3.8.2. Planificación estratégica y gestión por competencias

La planificación estratégica para Kotler (2012) es el proceso de dirección que desarrolla y mantiene todos los aspectos y variables relacionados con la planificación de la organización, es decir, un ajuste viable entre las metas, habilidades y recursos

Modelo de Gestión por Competencias

de la compañía, orientados a la construcción de los objetivos estratégicos, teniendo en consideración el entorno donde se encuentra ubicado y las características internas que definen el negocio de la propia empresa.

Bajo ese escenario, la planeación de la fuerza laboral forma parte importante de los procesos de planificación estratégica de una organización, es decir, por ejemplo:

Cuando una organización decide expandir sus operaciones, y abrir nuevas sucursales en otros territorios y/o ciudades, es necesario aumentar su fuerza laboral y contratar a nuevos/as trabajadores/as. Es por tanto imprescindible que la empresa cuente con planes específicos para determinar qué tipo de candidatos contrataría y dónde los conseguiría (Dessler, G. Valera. R, 2011).

En ese sentido se identifica una vinculación entre la planificación estratégica y la gestión de competencias. La gestión por competencias está directamente relacionada con la cultura de la organización, es decir, con los valores, objetivos y directrices estratégicas definidos en el plan estratégico de la empresa. Todo aquello conforma la base de las competencias estratégicas, que son las competencias necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, y que estarán definidas en la descripción de cargos y que presuponen actitudes que debe demostrar una persona en su labor diaria dentro de la organización.

En resumen, el plan estratégico viene a orientar los lineamientos estratégicos de recursos humanos, y en consecuencia a todos los subsistemas del área de recursos humanos. Cómo se describieron anteriormente, los subsistemas de Recursos Humanos son:

- Análisis y descripción de puestos.
- Atracción, selección e incorporación de personas.
- Evaluación de desempeño.
- Remuneraciones y beneficios.

Modelo de Gestión por Competencias

- Desarrollo y planes de sucesión.
- Formación.

Para efectos de este estudio, nos concentramos exclusivamente en el subsistema “análisis y descripción de cargos” el cual constituye la base para los demás subsistemas.

En los siguientes enunciados se observa cómo se articulan los otros subsistemas con la Descripción de Puestos (Alles, 2015).

1. Se seleccionan personas en función al puesto.
2. Se evalúa el desempeño en función del puesto.
3. La equidad interna y externa en materia de remuneraciones se analiza en función del puesto.
4. Los planes para el desarrollo de personas, los planes de sucesión, los programas de formación y el desarrollo de competencias se estructuran en función del puesto que cada persona está ejerciendo en la actualidad u ocupará en el futuro.

3.8.3. Análisis de puesto de trabajo

Para Alles (2015) un puesto de trabajo se define como el lugar que ocupa una persona en una determinada organización. Ello implica el cumplimiento de responsabilidades y tareas claramente definidas por la empresa.

Por otro lado, el análisis de puesto de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de estos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. Además, comprende la necesaria obtención y evaluación de cada cargo donde se debe estudiar la estructura organizacional en particular, sus

Modelo de Gestión por Competencias

objetivos, actividades, proceso de negocios, su personal y los productos o servicios que ofrece.

Un análisis de puestos basados en competencias significa explicar un puesto de trabajo en términos de competencias conductuales medibles y observables, y que de alguna u otra forma, el/la trabajador/a que ocupa el puesto debe demostrar en pos de desempeñar bien su labor (Dessler, G. Valera. R, 2011).

3.8.4. Descripción de puesto de trabajo

Por consiguiente, se realiza un análisis exhaustivo de los puestos de trabajo, se continúa con la descripción de cargos, lo cual consiste en la redacción de cada puesto de trabajo con la información recolectada, y así construir un documento que permita contemplar de forma clara y sencilla las principales características de cada cargo.

Actualmente no existe un formulario y/o planilla estándar para redactar una Descripción de Puestos, no obstante, a continuación, se enumeran ciertos aspectos mínimos a considerar a la hora llevar a cabo este proceso (Dessler, 2011).

1. Identificación de Puesto: Nombre del puesto, estatus, división, área
2. Resumen del Puesto: Sintetiza su esencia e incluye únicamente sus principales funciones o actividades.
3. Obligaciones y responsabilidades: Parte central de la descripción de puestos en la que se incluyen las principales obligaciones del cargo dentro del conjunto de la organización.
4. Autoridad del titular: Autoridad para la toma de decisiones, supervisión directa de otros puestos, autoridad para elaborar presupuestos, etc.
5. Estándares de desempeño: Estándares que debe alcanzar el/la empleado/a en cada una de las obligaciones y responsabilidades principales de la descripción del puesto de trabajo.
6. Condiciones laborales: Descripción de las condiciones ambientales y físicas en las que se desarrolla el trabajo.

Modelo de Gestión por Competencias

7. Especificaciones del puesto: Descripción de las cualidades que deben tener los ocupantes del puesto para su desempeño.

3.8.5. Método para reunir información

A continuación, se presentan los métodos más utilizados en la recolección de información para la descripción y análisis de los puestos de trabajo.

Método de Observación Directa

Históricamente es el método más antiguo por su eficiencia, además es el más sencillo de aplicar. Se efectúa la observación de las actividades cuando el/la trabajador/a se encuentra en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista anota la información clave en una bitácora exclusiva para el análisis de puesto. La participación del analista en la recolección de la información es activa.

Método del Cuestionario

El cuestionario es una herramienta investigativa que se elabora de manera estructurada, caracterizado por facilitar la obtención de información útil del puesto laboral. A través de los cuestionarios los/as colaboradores/as describen las tareas, deberes y obligaciones de su cargo, a quienes se les solicita registrar todas las indicaciones posibles acerca del puesto de trabajo. La recolección de datos sobre el puesto de trabajo se efectúa mediante el cuestionario de análisis del puesto, que es llenado por el/la colaborador/a del cargo. Este método es el más económico para el análisis de puestos.

Método de la Entrevista

Este método tiene un enfoque mucho más flexible y productivo. Es una de las maneras más habituales para extraer datos en el análisis de los puestos de trabajo, donde básicamente existe un intercambio de información y datos, en donde se formulan preguntas y se receptionan respuestas verbalizadas. Se pueden realizar entrevistas individuales o grupales. El método de la entrevista directa consiste en recolectar los

Modelo de Gestión por Competencias

elementos relacionados con el puesto de trabajo que se pretende analizar, a través de un acercamiento verbal y directo con el/la ocupante del cargo y/o a su jefe/a directo.

La participación del analista y del colaborador/a es activa en el proceso de recolección de información.

Método Mixto

Básicamente consiste en la ocupación y administración conjunta de por lo menos dos o más técnicas de recolección de datos. La utilización de un u otro método, dependerá de los requerimientos de la organización y, del contexto situacional de la empresa.

Modelo de Gestión por Competencias

Capítulo 4: Marco Metodológico

Modelo de Gestión por Competencias

Aspectos Generales

Para poder iniciar la implementación de un sistema de Gestión por Competencias, se necesita realizar un estudio exhaustivo de la realidad actual de la organización, para conocer de sus actividades y procesos de negocio, apropiarse de su cultura organizacional, determinar sus fortalezas, como también detectar falencias, limitaciones y problemáticas organizacionales y todos aquellos factores internos y/o externos que se relacionan para obtener el éxito empresarial.

Para Rodríguez (2012) se requieren ciertas condiciones mínimas para el éxito organizacional, las cuales son:

1. En primer lugar, es imprescindible la participación y el compromiso de la alta dirección de la realización del proyecto en la construcción del modelo. Como en tantos otros aspectos vinculados a la cultura organizacional, emprender este trabajo sin el apoyo real de los altos mandos no podría garantizar su éxito.
2. Complementariamente es necesario que exista un fuerte apoyo de equipo de trabajo en materia de: comunicación, contención y apoyo logístico. Debe existir un marco de referencia razonablemente estable y darse amplia participación a todos los involucrados.
3. Determinación del equipo de trabajo. La dimensión y composición del equipo dependerá del alcance del proyecto. Deberá integrarse por un representante de la dirección, promotor del proyecto en la organización, y por personas capacitadas en técnicas de observación y expertos en la interpretación de comportamientos, así como personas capacitadas en los cargos objeto de estudio.
4. Realizar un análisis de la situación actual, para lo cual podemos usar una herramienta muy conocida como el FODA, esta permitirá analizar los factores externos e internos que afectan a la empresa. De igual modo, hay situaciones o posibles grietas que quienes están mucho tiempo en una organización no logran ver, por lo que es recomendable contar con el apoyo de un consultor externo.

Modelo de Gestión por Competencias

Una vez llevado a cabo los pasos anteriores, se está en condiciones de efectuar un diagnóstico general empezando por las personas y luego por los procesos y equipos.

4.1. Metodología de Gestión por Competencias de Martha Alles

El proceso de implementación del modelo de gestión enfocado en las Competencias hacia el Proyecto “Quebrada Blanca II” Echeverría Izquierdo S.A., se realizó tomando en consideración los lineamientos generales de la metodología de gestión por competencias propuesto por Martha Alles (2015), en específico para realizar la descripción de cargos y la asignación de competencias a cada puesto de trabajo.

En ese sentido, no se expondrá el enfoque global completo presentado por la autora, sino sólo los análisis técnicos y los procedimientos requeridos de acuerdo con los criterios acordados con la organización, y los necesarios para la estructuración de este estudio, los cuales se resumen a continuación.

4.1.1 Método

El propósito de llevar a cabo la metodología de Martha Alles tiene sus fundamentos en dos ejes básicos: lograr alinear los recursos humanos que integran a la organización, con la estrategia corporativa, y, por otro lado, desarrollar en las personas capacidades, para que la alineación con la estrategia sea mucho más efectiva y beneficiosa, es decir, que el diseño del modelo de gestión por competencias, sea beneficioso tanto para los y las colaboradores/as, como para la compañía.

En la metodología de Martha Alles se elaboran dos documentos; en uno se define las competencias y sus grados y en el otro, la competencia y sus comportamientos.

Modelo de Gestión por Competencias

4.1.2. Enfoque metodológico

4.1.2.1 Implementación de un sistema por competencias

Al comenzar a construir un esquema por competencias son necesarios identificar los respectivos pasos teóricos necesarios para implementar el modelo, donde es imprescindible la participación de máxima conducción del proyecto en cuestión durante todo el proceso de instrumentalización del sistema de gestión por competencias.

El esquema global sigue la siguiente estructura:

- Definición de Visión y Misión.
- Definición de Competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las Competencias en un grupo de colaboradores del proyecto..
- Validación de las Competencias.
- Diseño de los procesos de Recursos Humanos por Competencias.

Para implementar gestión por competencias se requiere:

- Definición de las competencias
- Definición de los grados y niveles
- Descripción de los puestos con su respectiva asignación de competencias y grados.
- Análisis de las competencias del personal.

4.1.2.2. Criterios efectivos para definir Competencias

Los siguientes son los pasos necesarios para definir competencias dentro de los subsistemas de Recursos Humanos.

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.

Modelo de Gestión por Competencias

- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de las competencias y sus correspondientes aperturas en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

4.1.2.3. Diccionario de competencias

El diccionario de competencias se elabora en base a las competencias identificadas y definidas por los/las colaboradores/as producto de la recolección de información; análisis estratégico y organizacional; y de los requerimientos y necesidades de la organización. Estas competencias son sólo aquellas indispensables para desempeñar exitosamente una función dentro de la estructura funcional de la compañía. Este diccionario sólo identifica competencias de gestión alineadas a la estrategia y cultura organizacional. Es un documento en donde se presentan una serie de conceptos separados en distintos grados, confeccionado a medida de cada organización (Alles, 2015)

La apertura en grados de las competencias tiene como objetivo poder distinguir mayor o menor grado de cumplimiento de las diferentes competencias para tener desempeños satisfactorios. La asignación de niveles o grados a los diferentes puestos se realiza de manera “artesanal”, es decir, analizando caso por caso y en relación con cada puesto de trabajo (Alles, 2006).

Modelo de Gestión por Competencias

En algunos casos las competencias cardinales o transversales no están abiertas en grados, pues se entienden como competencias que deben estar en la estructura orgánica y estratégica de la compañía. No obstante, dependerá del modelo definido por cada organización, pues también es aceptable un diseño en donde todas las competencias identificadas se abran en grados o niveles.

Los grados y niveles de requerimiento se describen a continuación:

Tabla N°9:

Grado	Nivel de requerimiento	Descripción
A	Muy Alto	Se considera un desempeño superior, por encima del promedio. Nivel superior en una situación laboral.
B	Bueno	Desempeño por sobre el estándar.
C	Mínimo	Se relaciona con el nivel mínimamente aceptable para el puesto de trabajo. No indica una subvaloración de la competencia.
D	Insatisfactorio	Desarrollo de la competencia en su nivel mínimo.

Elaboración propia.

Modelo de Gestión por Competencias

4.1.2.4. Metodología

La Metodología Martha Alles Capital Humano* que propone la autora para una adecuada y correcta implementación de la metodología orientada para hacia un sistema de gestión de competencias, se puede resumir en los siguientes pasos (Alles, 2006).

- Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la organización.
- Definición de competencias por la máxima dirección del proyecto, tanto cardinales como específicas.
- Confección de los documentos necesarios: Diccionarios de Competencias y Comportamientos.
- Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: Selección, desempeño y desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

4.1.2.5 Descripción de cargos

Alles (2006) señala algunas recomendaciones a la hora de la elaboración y confección de las descripciones de puestos, y son las siguientes:

1. Ser concreto, preciso. Las responsabilidades deben estar claras, ser independientes y comprensibles (sin relacionarse necesariamente con otras)
2. Indicar el alcance del trabajo involucrado.
3. Ser específico, usar palabras directas y sencillas. Se debe explicar claramente:
 - Tipo de trabajo
 - Grado de complejidad
 - Grado de capacidad requerida.

Modelo de Gestión por Competencias

- Grado y tipo de responsabilidad, etc.
- Ser breve.

4.1.2.6. Tipo de estudio

Este proceso investigativo está basado y sustentado en un estudio de tipo descriptivo, ya que para poder cumplir con los objetivos investigativos es fundamental observar, describir e identificar comportamientos de cada trabajador/a y, además, el contexto situacional de la organización y del proyecto en cuestión.

Este estudio se centra exclusivamente en describir con total objetividad la identificación del puesto, el objetivo del cargo, cada una de las actividades, responsabilidad, funciones y procesos, además de los requisitos mínimos y necesarios para un correcto desempeño en el puesto, con énfasis en poder incluir la gestión por competencias en el análisis y descripción de cargos.

4.2. Etapas del estudio

El propósito investigativo es poder proponer un diseño de perfil de cargo, basado en la implementación de un modelo de gestión por competencias. Esto se desarrollará a través de las siguientes etapas:

1. Revisión bibliográfica y documental: Para dar orientación al proyecto investigativo se procedió a realizar un marco referencial, y así poder interpretar los resultados a través de una metodología de gestión de competencias teórica-práctica existente en la literatura. Por otro lado, se procedió a obtener y consultar por documentos propios de la organización.
2. Análisis Organizacional: Se realizará un diagnóstico organizacional para conocer los factores críticos junto con un análisis estratégico, con el propósito de identificar su horizonte estratégico y su estructura organizacional.
3. Reuniones: Se llevarán a cabo reuniones de conversación colaborativa, con representantes directos de los cargos.

Modelo de Gestión por Competencias

4. Ejecución: Toda la información recopilada se utiliza para la elaboración y diseño de los perfiles de cargo para el área de Recursos Humanos Proyecto Minera “Quebrada Blanca II” Echeverría Izquierdo S.A.
5. Validación y Presentación: Todo el proceso investigativo fue supervisado por

un equipo de trabajo constituido por representantes de la organización, dando aprobación a nuestro sistema por competencias presentado. Esto concluye con la presentación formal de los perfiles de cargo a la jefatura de Recursos Humanos del proyecto.

4.2.1 Análisis de Datos

En el proceso investigativo se especifican dos momentos relevantes de análisis de datos.

El primero ocurre cuando se da inicio al diseño y elaboración de los perfiles de cargo basados en la información recopilada y actualizada, que es transcrita a una planilla prototipo para tal efecto. Aquí la información es procesada, reconociendo y segmentando los datos en cada uno de los diferentes descriptores que componen un perfil de cargo; se clasifica según criterios jerárquicos; se ordena, resume, y enumeran las principales actividades laborales; y se incluye cualquier antecedente que a juicio de la organización sea de importante incorporarlo en el perfil de cargo propuesto.

El segundo momento de análisis de datos, se desarrolla cuando se realiza la identificación de las competencias específicas y su apertura en grados. A través de la aplicación de un cuestionario se receptiona la información necesaria para determinar, establecer y definir las competencias específicas. Esto se materializa con la construcción de un Diccionario de Competencias, el cual sirve como insumo básico para la vinculación del enfoque por competencias con la descripción de cargos, dichas competencias se analizan en función de las tareas, funciones y actividades del puesto de trabajo anteriormente descrito. Se tiene que leer con la mayor atención posible la explicación de cada una de las competencias, con sus respectivas definiciones en grados. Hay que realizar un exhaustivo análisis de los diferentes puestos de trabajo y

Modelo de Gestión por Competencias

la apertura en grados de la competencia, y asignar sólo el grado o nivel necesario en cada puesto de trabajo particular, para de esta manera, obtener desempeños superiores en el cargo y éxito en las actividades laborales.

Modelo de Gestión por Competencias

Capítulo 5: Aplicación del modelo de Competencias

Modelo de Gestión por Competencias

5.1 Aplicación del Modelo de Competencias

Para concretar la aplicación de un modelo de gestión por competencias, es indispensable la participación continua de Jefatura en todo el proceso de implementación. Es por ello por que poseemos una fuente directa de información para guiar todo el proceso de implementación, desde el compromiso y la facilitación de información, hasta el monitoreo y la supervisión. Esta fuente directa de información es una de los integrantes de este estudio, Gerardo Umaña, quien posee el cargo de Asistente Administrativo en este proyecto.

Para dar contexto al proceso de estudio, se elabora un diagnóstico de la empresa. Todo ello previo a la implementación del modelo, y con la finalidad de conocer la situación actual de la organización, así como también, para saber sobre la cultura particular de este gran proyecto y su propósito empresarial.

5.2 Diagnóstico Organizacional

Para la elaboración del diagnóstico organizacional se trabajó en conjunto con la administración de Recursos Humanos. Se realizaban reuniones pactadas semanalmente, en donde se pudo recoger información acerca de la Cultura Organizativa y antecedentes organizacionales actualizados del proyecto “Quebrada Blanca II”.

Se identificaron distintas problemáticas en la Planificación Estratégica que se resumen en la carencia de medios efectivos de comunicación en algunas unidades funcionales de la empresa, lo que induce a que importante información para las operaciones de la compañía llegue de forma tardía a ciertas áreas del negocio. Además, se observa la dependencia con la casa Matriz Echeverría Izquierdo en temas de gestión administrativa, lo que limita la toma de decisiones.

Acorde a reuniones pactadas con trabajadores vinculados al proyecto encargados en el área de Recursos Humanos se recibieron las respuestas y se elaboró una matriz FODA para materializar la situación actual de la organización y ofrecer un diagnóstico organizacional más representativo.

Modelo de Gestión por Competencias

El análisis FODA se desarrolló junto al equipo de trabajo, con propósito de mantener información actualizada de la situación real de la empresa, además, para generar insumos básicos para el proceso de planificación estratégica de la compañía.

Análisis FODA:

Fortalezas:

- Compromiso del personal con la empresa, y en la especialización de la operación.
- Gran competencia de sus colaboradores con respecto a la industria en la que se desenvuelve la organización. Apunta a un mercado en crecimiento.

Oportunidades:

- Generar instancias de prestigio al momento de entregar este proyecto e incentivar la solicitud de sus servicios.
- Seguir creando fidelidad y confianza en sus funciones, debido al buen manejo de las operaciones.
- El Campo de inversiones en montajes y construcción va en ascenso.

Debilidades:

- No cubrir con los requerimientos, debido a la gran demanda de servicios.
- Dependencia de capital humano, si existe descontento en las operaciones los proyectos se ven perjudicados seriamente.

Amenazas:

- La competencia crece constantemente, y se integra de manera rápida a los requerimientos.
- Dependencia de contratos con proyectos de distintas áreas

Observamos, de manera general, un personal comprometido con la compañía, que con alto profesionalismo centran sus actividades en obtener resultados laborales

Modelo de Gestión por Competencias

satisfactorios. Se destaca el entusiasmo de los directivos en cada uno de los procesos estratégicos y operacionales, orientando sus labores a la excelencia.

5.3 Análisis Estratégico

La aplicación de este modelo inicia a partir de una revisión e identificación de las directrices estratégicas de la organización, las cuales están previamente definidas en el Capítulo 2.

Dichas directrices sirven como guía para el análisis estratégico y la posterior implementación del modelo de gestión por competencias. Se resumen en la siguiente tabla:

Tabla N°10:

Misión	Visión	Valores
<p>La misión de la empresa será continuar entregando un servicio de excelencia, ofreciendo soluciones integrales a nuestros clientes, y trabajando con las más estrictas medidas de seguridad y salud ocupacional.</p>	<p>Nuestros esfuerzos se orientan a ofrecer servicios de excelencia en el ámbito de la ingeniería y la construcción, para entregar soluciones integrales e innovadoras que le agreguen valor a los proyectos de nuestros clientes y así convertirnos en el mejor socio para ellos.</p>	<p>“Priorizamos el cuidado, desarrollo y respeto entre todas las personas. Trabajamos de forma colaborativa integrando diversas miradas. Innovamos para ir a la vanguardia, desafiando nuestros límites cada día. Buscamos la excelencia con pasión y perseverancia. Actuamos con integridad y honestidad en todo momento”.</p>

Modelo de Gestión por Competencias

Mediante éstas directrices podemos determinar la orientación del proyecto del cual estamos generando un sistema de gestión por competencias, para optimizar el avance del mismo sin interferir en sus funciones y generar instancias de eficiencia y eficacia para la obra en construcción.

5.4 Definición de Competencias Genéricas

Para definir las competencias genéricas de la organización se citó a una reunión con la jefatura del proyecto, para convenir y legitimar la identificación y determinación de las competencias transversales del proyecto Quebrada Blanca II. Se procedió, en esa oportunidad, a realizar una inducción a lo que es un modelo de gestión por competencia, destacando las ventajas y los beneficios que posee su implementación, para alinear la aplicación del modelo a las metas del negocio.

Actualmente en el proyecto no existen las competencias definidas, debido a la improvisación del área de recursos humanos, cabe destacar que es por plazo fijo la realización del proyecto, es por ello que decidimos determinar tres competencias genéricas de la empresa *Orientación a la excelencia*, *Orientación al cliente*, y *Resolución de problemas*. Las cuales se presentan a continuación:

Tabla N°11:

Competencias	
Orientación a la excelencia	Es la capacidad para llevar a cabo las funciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo bajo estándares de calidad, buscando la mejora continua, proponiendo la adaptación y modernización de los procesos y metodologías vigentes.

Modelo de Gestión por Competencias

<p>Orientación al cliente</p>	<p>Tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de este.</p>
<p>Resolución de problemas</p>	<p>Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presentan en el trabajo, encontrar solución oportuna de los mismos y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz.</p>

Fuente: Elaboración propia.

5.5 Identificación de la estructura organizativa del proyecto

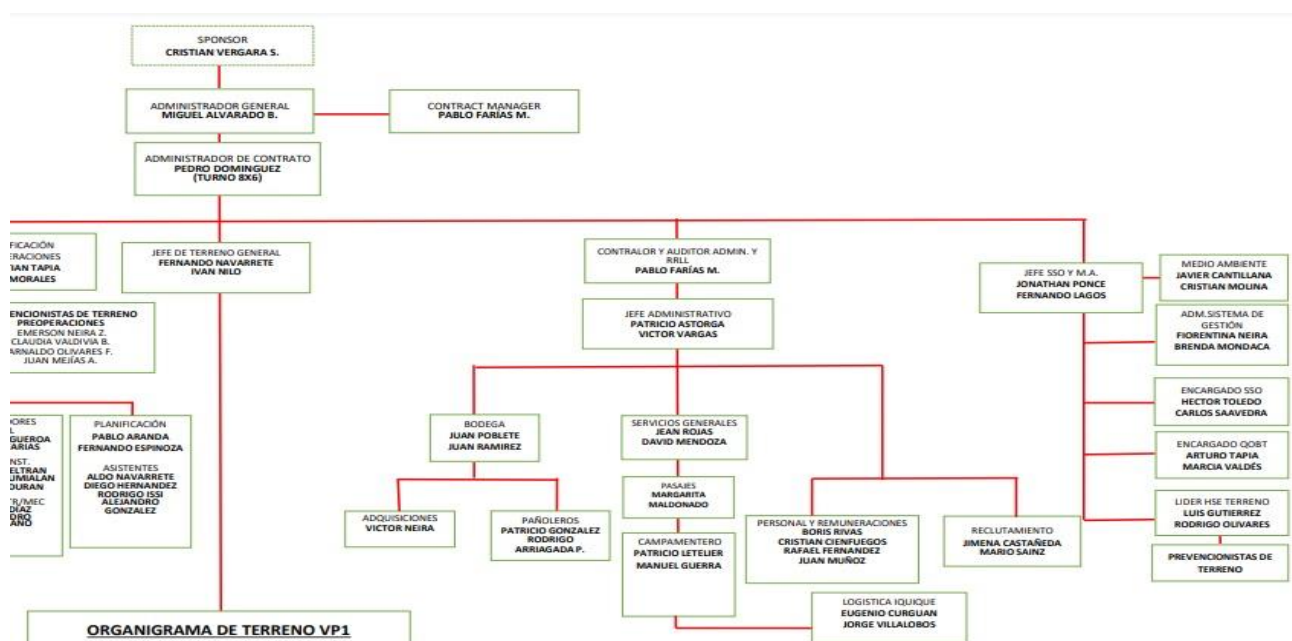
Luego de analizar, establecer y definir las competencias genéricas del Proyecto Quebrada Blanca II, se procede a la identificación del esquema organizacional en donde se implementará el modelo de gestión por competencias a través del análisis y descripción de los puestos de trabajo.

En ese sentido, junto al equipo de trabajo se llegó al acuerdo de aplicar de forma experimental, el modelo por competencias solo en el área de Recursos Humanos. Echeverría Izquierdo no estaba disponible ni en condiciones de facilitar toda la información de cada una de las áreas funcionales del negocio, pero sí se llegó al consenso de proveer la base de datos del área de Recursos Humanos.

Modelo de Gestión por Competencias

La elección del área de recursos humanos no fue al azar, si no que surge luego de una recomendación del Jefe administrativo y con la aprobación de las demás jefaturas, ya que es el área que más representa el proyecto Quebrada Blanca y forma parte fundamental de la organización como eje central del negocio.

A continuación, se presenta el esquema organizativo del proyecto en cuestión, recortamos y adaptamos la presentación del mismo, debido a sus variadas ramas que componen el proyecto. Destacamos sólo el área que vamos a presentar en este estudio.



Modelo de Gestión por Competencias

5.6 Elaboración de Perfiles de Cargo basado en Competencias

La elaboración de los perfiles de cargo para el área de Recursos Humanos del proyecto Quebrada Blanca II, se efectuó bajo la metodología de Martha Alles (2015).

El Grupo investigativo realizó una adaptación de la metodología al contexto organizativo de Echeverría Izquierdo, por lo tanto, no se siguieron estrictamente cada una de las etapas del método, no obstante, se utilizaron los lineamientos generales, aspectos fundamentales y los pasos claves para la optimización del proceso de implementación de enfoque por competencias, y así vincular el proyecto a la estrategia de gestión de recursos humanos de la compañía.

Esta adecuación cumple con todos requisitos metodológicos necesarios para llegar a los resultados exigidos, además de seguir las recomendaciones teórico-prácticas de la autora.

Cabe destacar que este estudio no considera la realización de una evaluación de desempeño basado en competencias a cada trabajador/a, debido a que el objetivo principal de este estudio se centra en la elaboración de una propuesta de diseños de perfil de cargo con énfasis en identificar, las funciones, y requerimientos para describir aquellos comportamientos, habilidades y competencias que garanticen éxito laboral. Su eje central es realizar una confección completa y objetiva de la descripción de los puestos de trabajo de la organización.

En conocimiento de todas las premisas descritas y contempladas en este estudio, se da inicio al proceso de implementación de la metodología, para la elaboración de perfiles de cargos por competencia del proyecto Quebrada Blanca II, en el área de Recursos Humanos.

Modelo de Gestión por Competencias

5.6.1 Levantamiento de Información

Para el proceso de levantamiento de información se recurrió a técnicas mixtas en la recolección de información, lo cual se resume en la observación directa de los comportamientos, la ejecución de entrevistas con preguntas concretas y específicas a la jefatura y la aplicación de cuestionarios a cada uno de los puestos de trabajo identificados en el esquema organizacional del área de Recursos Humanos.

Gracias a la vinculación a las actividades laborales, bajo el contexto del desarrollo de trabajo directo de uno de los integrantes del equipo investigativo en el proyecto se pudo constatar in situ el clima laboral de la organización, las diferentes dinámicas y actividades laborales, junto con los principales comportamientos organizacionales asociados su cultura. Esto se pudo realizar con la *Observación Directa* por parte del grupo investigativo, en donde se iban apuntando los datos más relevantes en una bitácora exclusiva para el proceso investigativo, con la que se pudo estructurar y clasificar la información que se obtenía. Al estar involucrado en los procesos de administración se obtuvo una perspectiva real del contexto en el cual se desarrollan los/as integrantes del proyecto, además de apropiarse de la cultura organizacional de Echeverría Izquierdo.

Otra de las herramientas investigativas para acceder a más y mejor información, fue la aplicación de entrevistas dirigidas y enfocadas al equipo de trabajo con el objetivo de reunir información ejecutiva y estratégica de la organización. A través de entrevistas no estructuradas que se efectuaron en las reuniones presenciales que se concretaron para tal efecto, se pudo construir una base de información para poder definir y caracterizar al Proyecto Quebrada Blanca II como organización e ir conociendo la estructura orgánica del personal que compone el proyecto.

5.6.2 Descripción de Puestos

Luego del levantamiento de información, lo cual se resume principalmente en reuniones, y entrevistas, se inicia la elaboración de los perfiles de cargo para el área de Recurso Humano Proyecto Quebrada Blanca II.

Modelo de Gestión por Competencias

El proceso de descripción de puestos de trabajo se realizó a través del cruce de información proporcionado por base de datos desde la jefatura de Recursos Humanos, información rescatada de la intranet corporativa de la organización, que se utilizó para describir el objetivo y propósito del cargo; las responsabilidades, funciones, actividades y exigencias de cada puesto en específico.

Todo este proceso de análisis y descripción de cargos se hizo junto a la supervisión del equipo de trabajo y la orientación de la jefatura de Recursos Humanos. El diseño de la ficha de perfil de cargo para la descripción de los puestos de trabajo está basado e inspirado por la planilla de perfil de puesto extraída de la metodología de Martha Alles (2015).

Se procede a la identificación de cada uno de los puestos de trabajo del área de recursos humanos a describir, expuestos según la clasificación de Saracho (2005), distribuidos en nivel estratégico, táctico y operativos.

Tabla N°12:

Nivel Jerárquico	Puesto Laboral
Nivel Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ● Jefe Administrativo y relaciones laborales. ● Asistente de relaciones laborales. ● Asistente administrativo.
Nivel Táctico	<ul style="list-style-type: none"> ● Asistente administrativo contable. ● Encargado de personal y remuneraciones.
Nivel Operativo	<ul style="list-style-type: none"> ● Pasatiempo.

Fuente: Elaboración propia.

5.6.3 Determinación de Competencias Específicas y Apertura en Grados

En esta sección se expone la segunda parte de la descripción de los puestos de trabajo del área de Recursos humanos, y la parte más importante del proceso investigativo.

Modelo de Gestión por Competencias

Se incluyen, en el diseño del perfil, las competencias genéricas de la empresa, adicionando las competencias específicas obtenidas a través de entrevistas presenciales para luego, a través del análisis de datos proceder a la asignación de competencias específicas a cada puesto laboral con su respectiva apertura en grados, que corresponde al nivel de requerimiento definido en el “Diccionario de Competencias de Echeverría Izquierdo”.

El Diccionario de Competencias de Echeverría Izquierdo, se elabora luego de la identificación de las competencias y es de exclusiva utilización para Proyecto Quebrada Blanca II.

Cada competencia identificada se ubicó en una planilla del diccionario, con su respectiva definición general, y otras definiciones en grados, en donde se conceptualizaban distintos comportamientos asociados a la competencia y el puesto laboral, dando significado a cada nivel de requerimiento.

Para este proyecto investigativo se utilizaron 4 niveles o grados de competencias (Nivel A, B, C y D) en la elaboración y descripción de cargos, no obstante, desde el punto de vista investigativo, el grado D no cobra relevancia, ya que, en términos valóricos, representa un elemento “negativo” y para poder enfrentar los desafíos estratégicos de la organización se debe apelar a poseer comportamientos ubicados en niveles más elevados (A, B y C) todo esto vinculado a la cultura organizacional que tiene un enfoque a la excelencia y Eficiencia del servicio. El nivel D solo cobrará relevancia a la hora de procesos de evaluación de personas.

De parte del equipo de trabajo se generaron resultados objetivos en el proceso de la implementación del modelo de gestión por competencias, ya que el grupo investigativo actuó en el rol de consultor externo, no estando involucrado en el oficio mismo del negocio de la empresa, lo que permitió, identificar las competencias que representaban a Echeverría Izquierdo y en los reales niveles de requerimiento que necesita la organización. Dicha identificación se realizó en conjunto al equipo de trabajo ratificado por un colaborador del proyecto, cumpliendo con las exigencias de Alta Jefatura del área.

Modelo de Gestión por Competencias

5.6.4 Boceto Preliminar

En el proceso investigativo se efectuaron dos etapas para la presentación preliminar de los perfiles de cargo. El primer bosquejo, se elaboró con el objetivo de construir un listado de competencias que representarán a la organización y que la empresa reconociera como necesarias para el buen desarrollo de sus operaciones.

En concordancia con ello, el grupo investigativo elaboró un listado primario de competencias, que luego fue presentado a la jefatura, y junto al equipo de trabajo se modificaron las competencias; añadiendo y eliminando algunas competencias, como también agrupación de otras competencias en una sola, para efectos prácticos, llegando al resultado de identificar 15 competencias específicas, las cuales se presentan en el siguiente recuadro:

Tabla N°13:

Orientación a la Calidad; Trabajo en Equipo; Liderazgo; Autocontrol; Capacidad de Planificación y de Organización; Impacto e Influencia; Negociación; Pensamiento Estratégico; Desarrollo del Equipo; Orientación a los Resultados; Calidad del Trabajo; Credibilidad Técnica; Dinamismo-Energía; Relaciones Públicas; Nivel de Compromiso-Disciplina

Estas competencias fueron consultadas al personal de Recursos Humanos, en entrevistas presenciales por parte de un integrante del equipo de trabajo, quien ejerce labores en el proyecto de estudio, en el cual se les solicitó seleccionar solo aquellas competencias que más representan su actividad laboral y que también las clasificaron en los distintos niveles de requerimiento, para luego procesar e incorporar esos datos a la Descripción de Puestos.

La segunda etapa fue la elaboración de un segundo borrador, este a diferencia del anterior, comprendía una descripción más definitiva del Perfil de Cargo, ubicando toda la información recopilada de forma resumida y ordenada en la planilla de Perfil para la

Modelo de Gestión por Competencias

pronta revisión y validación por parte de Alta Jefatura. El boceto preliminar es el resultado de una actualización de los perfiles de cargo, con el cruzamiento y recopilación de información y modernización de los puestos de trabajo que conforman el área de Recursos Humanos.

5.6.5 Revisión y Validación

Un aspecto fundamental en la aplicación del modelo de gestión basado en la metodología de capital humano de Martha Alles (2015) es la efectiva participación de los/as colaboradores/as y el pleno involucramiento de todo el personal que está relacionado directamente con el área en donde se genera la implementación del nuevo sistema por competencias.

El proceso metodológico siempre estuvo subordinado por la Jefatura de Personas, quienes facilitaron la aplicación de instrumentos investigativos y que, además, incentivaron el proceso de contestación por parte de los/as trabajadores/as. Asimismo, efectuaron procesos de verificación de los antecedentes recopilados en los cuestionarios. En ese sentido, el proceso de implementación del modelo de gestión por competencias se realizó con la conducción de los niveles superiores, quienes facilitaron las bases de datos y realizaron los procesos de confirmación de la información obtenida.

Desde el inicio del proceso investigativo existe conciencia de parte de Alta Jefatura del proyecto que se quería realizar en la organización, puesto que se constituyó un equipo de trabajo particular para la orientación, supervisión y rectificación de la recogida de información y la ejecución de la metodología, actuando en un rol asesor y colaborando en la implementación del enfoque por competencias.

Otro suceso relevante que realizó la Jefatura fue la validación del modelo de gestión de recursos humanos para la creación de perfiles de cargo basados en competencias. Todo aquello se traduce en la autorización de la elaboración de los perfiles de cargo en el área de Recursos humanos del proyecto. Es por lo cual que desde los inicios

Modelo de Gestión por Competencias

hubo una buena recepción y acogida del diseño metodológico propuesto para la construcción de los perfiles de cargo.

El evento más importante y resolutivo de la metodología es la exposición de los resultados a Jefatura, proceso que consiste en la validación y confiabilidad de la información recopilada, con el objetivo de garantizar la objetividad de los datos y a si validar la aplicación del modelo por competencias en las descripciones de los perfiles de cargo, que fue realizado producto del análisis comparativo en la actualización del puesto laboral, y la adición de las competencias genéricas y específicas a los perfiles de cargo, lo cual finalizó en la verificaron y la validación de los resultados investigativos.

5.6.6 Propuesta Final de los Perfiles de Cargo basados en el modelo de Gestión por Competencias

Después de la aplicación de la metodología, que consistió en la realización de un análisis situacional y estratégico del proyecto; para luego continuar con el análisis y descripción de cargos siguiendo la etapas claves del método; y proseguir en el diseño del puesto laboral basado en competencias genéricas y específicas, junto con la validación de la Alta jefatura del proyecto, se finaliza con la documentación formal de los perfiles de cargo para el área de laboratorio en el Proyecto Quebrada Blanca II.

Modelo de Gestión por Competencias

Capítulo 6: Presentación de Perfiles de Cargo para Proyecto Quebrada Blanca II Echeverría Izquierdo S.A.

Modelo de Gestión por Competencias

A continuación, se presentan de manera oficial al área de Recursos Humanos, los resultados de la aplicación del modelo de gestión por competencias en la descripción y análisis de cada puesto que integra el área de Recursos Humanos, proyecto Quebrada Blanca II.

Los perfiles se elaboraron en base a una herramienta metodológica que fue validada por la máxima Jefatura del proyecto.

En la primera parte del “Perfil de Cargo” se contempla la identificación del puesto laboral y la compañía, indicando la ubicación orgánica y la subordinación organizacional. Luego se expone el objetivo general del puesto, lo que resume la principal función y actividad del cargo laboral. Se sigue con un listado de responsabilidades las que están ordenadas de acuerdo con el nivel de importancia.

La segunda parte corresponde a los requisitos esenciales del cargo, donde se presenta la formación académica mínima; cursos, seminarios y formación técnica complementaria y el nivel de experiencia requerido. Se contempla un apartado de los requerimientos computacionales, los cuales se identifican sólo en los perfiles que lo interpela, y, además, un apartado denominado idioma, que bajo las condiciones de la compañía no se pudo determinar, por lo tanto, no aplica su precisión.

La tercera parte es la identificación de las competencias, en donde se exponen las competencias genéricas que están definidas y son transversales a toda la organización, junto con las competencias específicas para cada puesto de trabajo y su apertura en grados. El glosario y las definiciones en grados de las competencias son consolidadas en el “Diccionario de Competencias para Proyecto Quebrada Blanca II, Echeverría Izquierdo” ubicado al final de este proyecto.

Modelo de Gestión por Competencias



Perfil De Cargos

6.1 Área de recursos humanos Nivel Estratégico

6.1.1 Perfil de Cargo Jefe Administrativo y Relaciones Laborales

Compañía	Puesto
Minera Quebrada Blanca II Echeverría Izquierdo S.A.	Jefe administrativo y Relaciones Laborales.
Área	Recursos Humanos
Departamento	Departamento de Recursos Humanos.

Objetivo del puesto
Cumplir con las relaciones laborales del personal y sus colaboradores, con la finalidad de generar resultados acordes a los requeridos por la organización y el proyecto.

•

Modelo de Gestión por Competencias

Requisitos del puesto

Formación básica	Educación superior- Técnica en administración.	Formación Complementaria	Sistema operativo AX
Experiencia requerida	Conocimiento en administración de personal. Conocimiento del Código del trabajo.		

Competencias

Competencias Genéricas
Orientación a la excelencia.
Orientación al cliente.
Resolución de problemas.

Competencias Específicas	Nivel de requerimiento			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y de organización.	x			
Desarrollo estratégico de los Recursos Humanos.	x			

Perfil elaborado y realizado por _____ Cargo _____ Jefe
 directo _____ Nombre _____ Fecha _____
 Firma _____.

Modelo de Gestión por Competencias

6.1.2 Perfil de Cargo Asistente de Relaciones Laborales

Compañía	Puesto
Minera Quebrada Blanca II Echeverría Izquierdo S.A.	Asistente de Relaciones Laborales.
Área	Recursos Humanos
Departamento	Departamento de Recursos Humanos.

Objetivo del puesto
Relación estrecha con el trabajador, debe estar disponible y al tanto de lo que sucede con los cambios de turnos y solicitudes de licencias, chequeos médicos al día.

Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Generar reportes de la fuerza laboral de Echeverría Izquierdo y subcontratos. • Gestión de entrada, salida y cambios de turnos (Vuelos Charter). • Mantener el control de documentos en sistemas WS3. • Control de exámenes de salud en mutual de seguridad. • Velar por las verificaciones y subidas de exámenes de salud a sistema WS3. • Envío de documentación (Finiquitos y Refiniquitos). • Contacto directo con trabajadores en caso de dudas en general.

Requisitos del puesto

Formación básica	Técnico en administración	Formación Complementaria	Manejo de sistema WS3.
Experiencia	3 años en faenas		

Modelo de Gestión por Competencias

requerida	similares.		
Idioma			

Competencias

Competencias Genéricas
Orientación a la excelencia
Orientación al cliente.
Resolución de problemas.

Competencias Específicas	Nivel de requerimiento			
	A	B	C	D
Comunicación	x			
Iniciativa		x		

Perfil elaborado y realizado por _____ Cargo _____ Jefe
 directo _____ Nombre _____ Fecha _____
 Firma _____.

6.1.3 Asistente Administrativo

Compañía	Puesto
Minera Quebrada Blanca II Echeverría Izquierdo S.A.	Asistente Administrativo.
Área	Recursos Humanos
Departamento	Departamento de Recursos

Modelo de Gestión por Competencias

	Humanos.
--	----------

Objetivo del puesto

Encargado de la supervisión y cumplimientos de horario laboral, proyectos a cumplir y metas diarias.
Preparación y cierre de proyecto.

Responsabilidades

- Control general de documentación para casos COVID (PCR, licencias relacionadas a lo mismo).
- Encargado de cierre de obra de faena.
- Revisión y control de carpetas de trabajadores de faena en general del proyecto.
- Chequeo general de sistema GENHORAS BY GENERA (sistema de control de asistencia).

Requisitos del puesto

Formación básica	Técnico en administración	Formación Complementaria	Manejo de sistema GENHORAS BY GENERA.
Experiencia requerida	5 años de experiencia en cargos similares.		
Idioma			

Competencias

Modelo de Gestión por Competencias

Competencias Genéricas
Orientación a la excelencia.
Orientación al cliente.
Resolución de problemas.

Competencias Específicas	Nivel de requerimiento			
	A	B	C	D
Innovación		x		
Credibilidad técnica	x			

Perfil elaborado y realizado por _____ Cargo _____ Jefe
 directo _____ Nombre _____ Fecha _____
 Firma _____.

6.2 Área de recursos humanos Nivel Táctico

6.2.1 Asistente Administrativo Contable

Compañía	Puesto
Minera Quebrada Blanca II Echeverría Izquierdo S.A.	Asistente Administrativo Contable.
Área	Recursos Humanos

Modelo de Gestión por Competencias

Departamento	Departamento de Recursos Humanos.
--------------	-----------------------------------

Objetivo del puesto
Encargado de procesos de auditorías internas.

Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de procesos de auditoría. • Realización de la auditoría mensual. • Establecer finiquitos, cotizaciones y certificaciones en la Inspección del trabajo, Sistema F30. • Proceso de finiquitos y refiniquitos.

Requisitos del puesto

Formación básica	Contador público auditor.	Formación Complementaria	Conocimiento leyes laborales.
Experiencia requerida	5 años de experiencia en cargos similares.		
Idioma			

Competencias

Competencias Genéricas
Orientación a la excelencia.

Modelo de Gestión por Competencias

Orientación al cliente.
Resolución de problemas.

Competencias Específicas	Nivel de requerimiento			
	A	B	C	D
Dinamismo-Energía	x			
Desarrollo de relaciones	x			

Perfil elaborado y realizado por _____ Cargo _____ Jefe
 directo _____ Nombre _____ Fecha _____
 Firma _____.

6.2.2 Perfil de Cargo Encargado de Personal y Remuneraciones

Compañía	Puesto
Minera Quebrada Blanca II Echeverría Izquierdo S.A.	Encargado De Personal y Remuneraciones.
Área	Recursos Humanos
Departamento	Departamento de Recursos Humanos.

Objetivo del puesto
Controlar y supervisar la labor de los trabajadores con respecto a sus horas trabajadas, cercanía hacia los empleados e información con respecto a los acontecimientos diarios.

Modelo de Gestión por Competencias

Responsabilidades

- Dirigir el departamento de personal y remuneraciones.
- Supervisar la labor de control del tiempo y personal en general.
- Chequeo y aprobación de sistema WS3 (Acreditación de persona a obra).
- Dar respuesta y difusión a trabajadores en temas de remuneraciones.
- Generar procesos mensuales de remuneraciones (Finiquitos, anticipos, sueldos, etc.)
- Generar procesos de contratación de personal.
- Confección y elaboración de contratos y anexos laborales.

Requisitos del puesto

Formación básica	Técnico en administración.	Formación Complementaria	Manejo sistema WS3.
Experiencia requerida	4 años en cargos similares.		
Idioma			

Competencias

Competencias Genéricas

Orientación a la excelencia.

Orientación al cliente.

Resolución de problemas.

Modelo de Gestión por Competencias

Competencias Específicas	Nivel de requerimiento			
	A	B	C	D
Comunicación	x			
Desarrollo de relaciones	x			

Perfil elaborado y realizado por _____ Cargo _____ Jefe
 directo _____ Nombre _____ Fecha _____
 Firma _____.

6.3 Área de Recursos Humanos Nivel Operativo

6.3.1 Perfil de Cargo Pasatiempo

Compañía	Puesto
Minera Quebrada Blanca II Echeverría Izquierdo S.A.	Pasatiempo.
Área	Recursos Humanos
Departamento	Departamento de Recursos Humanos.

Objetivo del puesto
Apoyo y colaborador directo de asistente administrativos, tomando en consideración la puesta en terreno debido a su misión de estar pendiente de lo que sucede en el entorno laboral, pulir detalles de presentación hacia los empleados y apoyar en dudas con respecto a sus derechos y deberes.

Responsabilidades

Modelo de Gestión por Competencias

- Mantener un control en marcar credenciales de trabajadores
- Mantener en orden y recopilar información de seguro BUPA.
- Tramitación de licencias médicas.
- Distribución de liquidaciones de sueldo y asistencia.
- Generar reporte diario de asistencia de los trabajadores.
- Generar archivo excel (Tarja) con detalles de asistencia para la realización de pagos mensuales.

Requisitos del puesto

Formación básica	Educación media completa.	Formación Complementaria	Técnico en administración.
Experiencia requerida	Mínimo 5 años en cargos similares.		
Idioma			

Competencias

Competencias Genéricas

Orientación a la excelencia.

Orientación al cliente.

Resolución de problemas.

Modelo de Gestión por Competencias

Competencias Específicas	Nivel de requerimiento			
	A	B	C	D
Iniciativa	x			
Credibilidad técnica	x			

Perfil elaborado y realizado por _____ Cargo _____ Jefe
 directo _____ Nombre _____ Fecha _____
 Firma _____.

Diccionario de Competencias

El presente Diccionario comprende las competencias institucionales de Echeverría Izquierdo Montajes Industriales S.A. y que deberán estar presentes en cada uno/a de los/as colaboradores/as que compone la organización y pretende ser una guía referencial que agrupa un listado de competencias. Particularmente, en este diccionario, se encontrará un glosario con las competencias específicas del área de Recursos Humanos proyecto “Quebrada Blanca II”, ratificado por Alta Gerencia.

Modelo de Gestión por Competencias

Cada competencia específica posee una apertura en cuatro niveles o grados. La división en grados significa distintos niveles de requerimientos en una escala conductual.

A	Superlativo	Adjetivo que significa que cumple con su grado máximo de competencia.
B	Bueno	Por encima de lo esperado.
C	Regular-Suficiente	Mínimo necesario.
D	Insatisfactorio	No posee la competencia específica, o está desarrollado en su grado más mínimo. Nivel de incompetencia.

A continuación, se presentan los contenidos de dicho Diccionario

Competencia

Modelo de Gestión por Competencias

<p>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN.</p>	<p>Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>
---	--

<p>Nivel</p>	<p>Descripción</p>
<p>Grado A</p>	<p>Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.</p>
<p>Grado B</p>	<p>Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.</p>
<p>Grado C</p>	<p>Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para</p>

Modelo de Gestión por Competencias

	asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Grado D	Organiza las tareas y administra adecuadamente los tiempos.

Observaciones
A: Superlativo B: Bueno C: Regular/Suficiente D: Insatisfactorio

Competencia

DESARROLLO DEL EQUIPO.	Habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar compromiso, exactitud, y seriedad al realizar los análisis requeridos.
-------------------------------	--

Nivel	Descripción
--------------	--------------------

Modelo de Gestión por Competencias

Grado A	Desarrolla su equipo, los recursos humanos del área, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
Grado B	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión.
Grado C	Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.
Grado D	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.

Observaciones

Modelo de Gestión por Competencias

<p>A: Superlativo B: Bueno C: Regular/Suficiente D: Insatisfactorio</p>
--

Competencia

Dinamismo-Energía.	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
--------------------	---

Nivel	Descripción
Grado A	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esta energía a todo lo que emprende.

Modelo de Gestión por Competencias

Grado B	Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo.
Grado C	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigentes.
Grado D	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.

Observaciones
A: Superlativo B: Bueno C: Regular/Suficiente D: Insatisfactorio

Competencia

Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos.	Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial. Definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.
---	--

Modelo de Gestión por Competencias

Nivel	Descripción
Grado A	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a mediano-largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
Grado B	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
Grado C	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de estas.
Grado D	Utiliza las herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo.

Observaciones
A: Superlativo B: Bueno

Modelo de Gestión por Competencias

<p>C: Regular/Suficiente D: Insatisfactorio</p>

<p>Competencia</p>

<p>COMUNICACIÓN</p>	<p>Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.</p>
----------------------------	--

Nivel	Descripción
Grado A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos, utilizar formas adecuadas para exponer diferentes situaciones y la capacidad de colaborar con sus pares y cargos superiores.
Grado B	Es reconocido en su área por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones.
Grado C	Se comunica sin ruidos evidentes con

Modelo de Gestión por Competencias

	otras personas tanto en forma oral como escrita.
Grado D	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

Observaciones
A: Superlativo B: Bueno C: Regular/Suficiente D: Insatisfactorio

Competencia

COMUNICACIÓN	
---------------------	--

Nivel	Descripción
Grado A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos, utilizar formas adecuadas para exponer diferentes situaciones y la capacidad de colaborar con sus pares y cargos superiores.

Modelo de Gestión por Competencias

Grado B	Es reconocido en su área por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones.
Grado C	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.
Grado D	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

Observaciones
A: Superlativo B: Bueno C: Regular/Suficiente D: Insatisfactorio

Competencia

TEMPLE.	Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.
----------------	--

Modelo de Gestión por Competencias

Nivel	Descripción
Grado A	Es fuerte aun frente a los problemas, puede admitir sus errores y busca siempre la forma de solucionarlos para agregar valor a sus conductas y corregir problemas.
Grado B	Aprende de sus errores. Analiza su desempeño para comprender los fracasos y mejorar su accionar futuro.
Grado C	Intenta explicar la causas o motivos de sus propios errores; en ocasiones culpa de ellos a los demás o a las circunstancias.
Grado D	Presenta dificultades para explicar y explicarse las razones de sus errores. No pide ayuda y le resulta difícil cambiar.

Observaciones
<p>A: Superlativo B: Bueno C: Regular/Suficiente D: Insatisfactorio</p>

Modelo de Gestión por Competencias

Competencia

DESARROLLO DE RELACIONES.	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.
----------------------------------	---

Nivel	Descripción
Grado A	Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades e incorporarlas a la unidad en pro del funcionamiento común.
Grado B	Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y formar un grupo de relaciones de intereses comunes.
Grado C	Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo.

Modelo de Gestión por Competencias

Grado D	Se relaciona informalmente con los trabajadores de la empresa. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad.
---------	--

Observaciones
A: Superlativo B: Bueno C: Regular/Suficiente D: Insatisfactorio

Competencia

INNOVACIÓN.	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio cargo, la organización, los clientes o la competencia.
--------------------	---

Modelo de Gestión por Competencias

Nivel	Descripción
Grado A	Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.
Grado B	Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.
Grado C	Aplica soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.
Grado D	Aplica una respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área.

Observaciones
<p>A: Superlativo</p> <p>B: Bueno</p> <p>C: Regular/Suficiente</p> <p>D: Insatisfactorio</p>

Modelo de Gestión por Competencias

Competencia

INICIATIVA.	Es la predisposición para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.
--------------------	---

Nivel	Descripción
Grado A	Consigue comprometer a otros en tareas extra inusuales. Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas.
Grado B	Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
Grado C	Trabaja sin supervisión constante y no se alarma con los problemas.
Grado D	Ejecuta órdenes bajo supervisión.

Observaciones
A: Superlativo B: Bueno C: Regular/Suficiente D: Insatisfactorio

Modelo de Gestión por Competencias

Competencia

CREDIBILIDAD TÉCNICA.	Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en las áreas que se desenvuelve) sobre la base de los conocimientos técnicos y normativos.
------------------------------	---

Nivel	Descripción
Grado A	Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones en el área en que se desenvuelve.
Grado B	Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas. Goza de mucha credibilidad; esto lo convierte en un referente técnico importante.
Grado C	Resuelve problemas con los aspectos técnicos establecidos de los servicios, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos.
Grado D	Comprende adecuadamente los requisitos del cliente demostrando conocimiento técnico de los servicios.

Modelo de Gestión por Competencias

Observaciones
A: Superlativo B: Bueno C: Regular/Suficiente D: Insatisfactorio

Modelo de Gestión por Competencias

Conclusión

Por consiguiente y para concluir nuestro estudio es sabido que la gestión de los recursos humanos forma parte fundamental del éxito empresarial, ya que son las personas las que conforman las organizaciones siendo un elemento importante en la conducción y desarrollo de los procesos de negocio.

De esta manera, se evidencia la importancia de mantener a la organización preocupada de la gestión de sus recursos humanos, provocando con ello un impacto positivo hacia sus colaboradores enriqueciendo a la empresa de conocimiento y experiencia para lograr la eficacia y eficiencia en sus operaciones.

Es claro que se requiere de una inversión significativa, esto no quita el mérito de los resultados, los cuales, al implementar el modelo de manera óptima, se logran apreciar progresivamente, destacando la positividad en su clima laboral, en la motivación de sus trabajadores, y en la cohesión de sus colaboradores.

La entidad Echeverría Izquierdo S.A. Está orientada a desarrollar ideas y soluciones eficientes, innovadoras y sustentables, cuidando de manera especial las relaciones interpersonales, ya que aquellas se ven reflejadas en el rendimiento de sus trabajadores, factor importante al momento de prestar sus servicios.

Con la intención de generar una recepción positiva con el equipo de trabajo, es que se procede a desarrollar los perfiles de cargos basados en competencias. Explicado durante el estudio como la obtención de información mediante reuniones semanales y observación directa, incluida las entrevistas, incluido a ello el diccionario de competencias, instrumento básico para determinar el comportamiento para un posible sistema de desempeño acorde a los requerimientos de la organización, ya que dicho Diccionario aporta indicadores de comportamientos para un sistema de evaluación de competencias para cada trabajador/a. De esta manera mejorar el proceso de reclutamiento y selección

Modelo de Gestión por Competencias

acorde a las competencias específicas de cada puesto, provocará un cambio sustancial en la organización y en la forma de ver al recurso humano existente en la organización.

Es de vital importancia identificar las competencias específicas de cada puesto, ya que ellas están creadas con la intención de influir en el futuro comportamiento de la compañía.

Modelo de Gestión por Competencias

Sugerencias

Es de vital importancia dar continuidad a la implementación del sistema de competencias y seguir con la aplicación de la metodología a todos los subsistemas del área de recursos humanos, y amplificar la descripción de cargos por competencias a las demás áreas y unidades organizativas, para dar cumplimiento a los pilares estratégicos y fortalecer las unidades conjuntas de la empresa en general.

Se sugiere a Echeverría Izquierdo S.A., dirigir todos sus esfuerzos al desarrollo del área de Recursos Humanos. De ellos depende que su capital humano se vea enriquecido paulatinamente con las competencias definidas y que caracterizan a cada puesto laboral.

Se recomienda incluir en sus directrices estratégicas el término “competencia” como un concepto que intervenga en la planificación estratégica y así incorporar el enfoque por competencias a la dirección estratégica de los recursos humanos, como resultado empresarial en la superación constantemente de sus habilidades y capacidades. Todo esto se logra percibir en el ambiente laboral de la empresa, el cual está orientado al desarrollo de soluciones sustentables y la gestión por competencias resulta trascendental para los desafíos estratégicos y operaciones que debe enfrentar la organización.

Es importante y recomendable que la empresa realice evaluaciones de desempeño de los cargos antes expuestos, y agregar en sus operaciones a nivel nacional, puede generar un cambio significativo con la finalidad de determinar si sus colaboradores cumplen con las competencias y grados determinados a cada perfil.

Modelo de Gestión por Competencias

Bibliografía

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015). *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Asociación de la Industria Navarra, Asociación de Empresas Navarras de TIC (2007) *Guía para la gestión por competencias en el sector TIC*. Servicio de Empleo, Pamplona.
- Becerra, M. y Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. Memoria para optar al título de Psicólogo, Departamento de Psicología, Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Bunk, G. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesional*. Revista Europea de Formación Profesional (p. 8-14).
- Diaz, R. Arancibia, V (2002). *El enfoque de las competencias laborales: Historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas*. Santiago.
- Dessler, G. Varela, R. (2011) *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Prentice Hall.
- Ducci, M. (1997). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. Montevideo, Cinterfor/OIT
- Fernández (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. 1º edición, Madrid.
- HayGroup (1996). *Las Competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos*. (2da Ed.) España: Ediciones Deusto S.A.

Modelo de Gestión por Competencias

- HayGroup (2011). *Gestión por Competencias en las Organizaciones*. Olat.
- Hawes, G. Troncoso, K. (2009). *Conceptualización de la competencia*. Santiago: Universidad de Chile, Facultad de Medicina.
- Kotler, P. Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson. (p.47-56).
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las Competencias*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Lévy-Leboyer, C (1992). *La gestion des compétences*. Paris: Editions d'Organisation.
- Lévy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión.
- McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. *American Psychologist*, 28 (1): 1-14, Enero 1973.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos*. Montevideo: CINTERFORD.
- Mertens, L. (2000). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional* Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
- Morales, O. (2008). *Gestión de Recursos Humanos basado en Competencia*. [Versión Electrónica]. República Dominicana. Extraído de <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-recursos-humanos-basada-en-competencias/>.
- Murga-Menoyo, M. A. (2015). *Competencias para el desarrollo sostenible: las capacidades, actitudes y valores meta de la educación en*

Modelo de Gestión por Competencias

el marco de la Agenda global post-2015. Foro de Educación, 13(19), 55-83.

- Moreno, M. Pelayo, Y. Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa n°10*, (p.65-67).
- OCDE (2017). Diagnóstico de la OCDE sobre la Estrategia de Competencias, Destrezas y Habilidades de México, Ediciones OCDE.
- OCDE (2012), *Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to Skills Policies*, OECD Publishing, París, <https://doi.org/10.1787/9789264177338-en>.
- *REFLEXIONES Y PERSPECTIVAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA (2007): INFORME FINAL PROYECTO TUNING AMÉRICA LATINA 2004-2007* (1a. ed., 1a. reimp.). BILBAO: DEUSTO.
- Rodríguez, L. (2012). La gestión de recursos humanos por competencia. Cátedra de administración de personal. Facultad de ciencias económicas y de administración. Universidad de la República. Uruguay.
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelo y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. Santiago: RIL Editores.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at Work*. New York. John Wiley and Sons.
- Vossio, R. (2002). *Certificación y normalización de competencias. Orígenes, conceptos y prácticas*. Boletín Cinterfor 152, (pp. 51-73).