

**El Modelo de Gestión por Competencias en la Selección y Evaluación de
Personal**

Señas, D.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.
Noviembre 09 del 2008.

**El Modelo de Gestión por Competencias en la Selección y Evaluación de
Personal**

Señas, D; Escamilla, L.*

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.
Noviembre 09 del 2008

*Asesora de monografía.

Titulillo: Modelo de Gestión por Competencia.

NOTA DE ACEPTACIÓN.

Firma del jurado.

Firma del jurado.

Cartagena de Indias D. T. y C., Noviembre 09 del 2008

Señores

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Cartagena

Como autora del trabajo de grado “El Modelo de Gestión por Competencias en la Selección y Evaluación de Personal”. Yo DIANA VICTORIA SEÑAS DÍAZ, identificada con CC. 45.759.004 de Cartagena, en uso de mis facultades legales, autorizo a la biblioteca de la Universidad Tecnológica de Bolívar para la utilización del mismo.

Dado en Cartagena de Indias, Distrito Turístico y Cultural. A los cuatro (4) días del mes de Noviembre del 2008

Diana Victoria Señas Díaz.

C.C 45.759.004 de Cartagena.

Código: 0413901

Cartagena de Indias D. T. y C., Noviembre 09 del 2008

Señores

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

Cartagena

Cordial saludo,

Por medio de la presente me permito informales que La Monografía titulada “El Modelo de Gestión por Competencias en la Selección y Evaluación de Personal” se ha desarrollado acorde con los objetivos establecidos. Como asesora del proyecto considero que el trabajo es satisfactorio y amerita ser presentado por la autora.

Atentamente,

Luisa María Escamilla

Agradecimientos.

Dedico esta monografía de manera muy especial a la persona que me dio la vida, a Aquel que me dio la esperanza en volver a estudiar, y en cumplir uno de mis sueños, hecho realidad: *Ser Psicóloga*. A ti Dios que eres inmensurable, que todo lo puedes y que no hay nada imposible para ti. A mi madre; quien Dios puso en mi camino para que juntas podamos alcanzar grandes cosas. Su fe y perseverancia me animaron, sacaron fuerzas donde no la tenía. A mi Abuelo, *Rafael Díaz*, ya fallecido, quien antes de morir me dijo: Termina. Y a quien le hice la promesa que me graduaría. Al que ha sido, uno de los regalos más grandes para mi vida, *Luis Manuel Hernández*, mi Novio; quien con su madurez me ayudó a asimilar muy bien la adversidad y me apoyó para concluir esta etapa de mi vida. A mis dos (2) grandes amigas *Joly Cruz*, por su innegable ayuda, jamás voy a olvidar lo que ha hecho por mí. A *Linda Pardo* quien durante la época de estudiantes hicimos vínculos fuertes y sé que aunque no estemos juntas, nuestros corazones seguirán unidos. A todas aquellas personas que de alguna u otra manera hicieron parte de esta formación y logro alcanzado.

Dios las Bendiga.

Abstract

The process of selection of personnel has a character especially scientist, because they have scientific bases and theories that have contributed to methods and techniques outposts to obtain quality and efficiency in the selection processes. It is as well as the Model of Management by Competitions created by the Dr. MacClelland and other scientists of the human behavior like Murray, Weber, Spencer and Boyatzis among others, seat the bases of a Model which not only it worries in studying an area of the man but like an integral being.

It is important to emphasize the theoretical bases of the Dr. MacClelland which is the creator of the Model of Management by Competitions in the selection of personnel like a conductor wire for the development of the present work, because its efficiency and effectiveness in its investigations obtained to determine that the competitions that own the people are indicating a key ones for the success in the performance of the assigned tasks, also that, as much the knowledge as these competitions are predicting of a good performance at labor level and that these aim to achieve the final missions of an organization; "To satisfy the Needs of its Clients".

Tabla de Contenido

	Páginas
Capítulo Primero	
Introducción.....	9
Justificación	12
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Capitulo Segundo: Marco Teórico	
Concepto de Competencias por diversos autores.....	14
Concepto de Modelo de Gestión por Competencias.....	23
Pasos para implementar el Modelo de Gestión por Competencias.....	26
Aportes del Modelo de gestión por Competencias.....	30
Aportes de instituciones de Formación Profesional.....	34
Capítulo Tercero: Metodología	
Tipo de Investigación.....	37
Unidad de Análisis.....	38
Conclusiones y Análisis.....	39
Capitulo Cuarto	
Referencias.....	43

Tabla de Figuras

Figura 1. Elementos de los que dependen las competencias.....	19
Figura 2. Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos.....	21

Capítulo primero

Introducción

“Se puede enseñar a un pavo a trepar a un árbol, pero será más fácil contratar a una ardilla”

Del libro “Las competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos”. Ediciones Deusto.

Hoy por hoy las organizaciones y los profesionales involucrados en ellas, se ven enfrentados a conocer e implementar nuevas herramientas en el desarrollo de su labor, que permita la efectividad de los procesos. Es claro que el principal recurso en las organizaciones de hoy es el Recurso Humano, contrario a lo que se creía en la época de la industrialización, donde se manejaban enfoques más orientados a la productividad que a la estabilidad y calidad de vida de sus empleados. Este cambio tuvo sus inicios en el siglo XIV hasta finales del siglo XVI, donde se desarrolló el movimiento humanista; dándole sentido al Ser como centro del universo. Como consecuencia de este movimiento las organizaciones emplean nuevos paradigmas, enfocados en el Ser Humano y la integralidad del individuo, surgiendo así una orientación a los valores humanos y una visión más clara del hombre en las organizaciones empresariales. Basados precisamente en esta nueva concepción, aparecen teorías, enfoques y modelos que dejan en evidencia la importancia del trabajador en el crecimiento y competitividad de la organización; asumiendo un rol ya no como un ente productivo, sino como un ser competente, dotado de conocimientos, experiencias y necesidades individuales (Ser), que se involucran en el desarrollo de tareas, acordes con sus niveles de desempeño y que le permiten responder a las demandas de la organización y del entorno.

Estos cambios llevaron a las organizaciones a preocuparse por escoger a un personal idóneo, con habilidades, conocimientos y rasgos de personalidad que le permita integrarse adecuadamente con las demandas y requisitos de la organización, así como a los ambientes y culturas de cada una de ellas. Esta labor demanda de los profesionales encargados de las áreas de recursos humanos en las organizaciones, la implementación de procesos de selección enfocados a la evaluación de cada una de las competencias requeridas y asociadas con factores de éxito, en cada uno de los cargos. Es aquí donde cobra importancia la revisión conceptual y de los aportes hechos con relación al tema que ocupa esta investigación “El Modelo de Gestión por Competencias en la Selección y Evaluación de Personal”.

La investigación desarrollada, ha sido un tema poco estudiado, lo cual originó que la Universidad Tecnológica de Bolívar, reconocida institución a lo largo de la región Caribe, centrara su interés en comprender el concepto y los aportes que se han realizado a nivel mundial en Modelo de Gestión por Competencias en la Selección y Evaluación de Personal en las Organizaciones.

Esta revisión bibliográfica está orientada a ampliar y contextualizar al lector sobre los orígenes y aportes hechos durante el desarrollo del concepto de competencias. Así mismo el estudio recopila los antecedentes que dieron origen a las “Competencias”, así como los enfoques de diferentes autores, con el fin de dar a conocer el desarrollo y la importancia del modelo en procesos de selección y evaluación de personal.

La implementación del modelo de Gestión Humana por Competencias en las organizaciones ha demostrado a nivel mundial ser muy eficaz en los procesos de selección, evaluación, desarrollo y planes de carrera del talento humano. Ha sido tal el impacto de este modelo en el ámbito organizacional, que actualmente los procesos de certificación de la calidad solicitan la identificación de los perfiles por competencias, la selección y asignación de personal por competencias demostradas y la capacitación orientada al desarrollo de ellas.

Numerosas organizaciones en el país actualmente se encuentran en proceso de realizar el montaje del Modelo de Gestión Humana por Competencias, o ya lo

tienen implementado y desean desarrollarlo eficientemente. Para ello deben enfrentar el reto de realizar procesos técnicos efectivos que les permitan no solo medir las competencias de su personal, sino implementar los programas que las desarrollen.

Entre los autores revisados y descritos en el presente trabajo y que permiten comprender como ha evolucionado el concepto de competencia y su implementación en los procesos de selección, se destacan entre otros, el profesor David McClelland, de la Universidad de Harvard, quien es considerado precursor del concepto de *competencias* en los años 70's. MacClelland, tenía como objetivo determinar lo que era realmente importante para el desempeño o éxito de las personas a nivel de resultados. Por otro lado, se revisaron los aportes hechos en Latinoamérica por parte de Marta Alles, quien desde los años 90's a través de su experiencia como consultora en procesos de selección y gestión del talento humano, ha desarrollado numerosas investigaciones y aplicaciones sobre el modelo de selección por competencias.

Justificación

Dada la gran y variada cantidad de información teórica disponible respecto a los modelos de gestión por competencias, se hace sumamente útil y necesario conocer y comprender las premisas fundamentales que dieron origen al concepto de competencias, puesto que son numerosas las definiciones y teorías encontradas que merecen ser estudiadas con mayor profundidad y su carácter científico. Este abordaje permite pues aclarar las dudas e inquietudes relacionadas con el tema y el impacto que tiene dicho modelo en la Selección y Evaluación de personal en las Organizaciones.

Desde el punto de vista *metodológico*, el presente estudio exploratorio resulta de gran importancia pues por medio de la revisión de los aportes conceptuales realizados por autores y estudiosos del modelo de competencias se llegó a identificar y a plasmar cuáles son los orígenes del concepto de competencias y cómo ha evolucionado a lo largo de estos últimos 30 años, para llegar al final, a mostrar con ejemplos la aplicación que dichos autores le han dado al concepto y los modelos que han implementado.

Por otro lado, el presente trabajo posee un gran compromiso en el ámbito académico al tratar de dar respuesta a un tema que ha sido poco estudiado en la comunidad educativa, lo que permite aclarar dudas y brindar un aporte a los estudiantes y futuros profesionales interesados en el tema de Competencias y el beneficio en los procesos de Selección y Evaluación en las Organizaciones, además de servir como base conceptual sólida y confiable a futuras iniciativas para el estudio del tema en mención.

Por otro lado, cabe resaltar la importancia de su investigación, ya que a *Nivel Social*, se ha convertido en un tema de mandato legal, establecido en diferentes ámbitos tales como; Instituciones educativas en todos sus niveles y tanto en el ámbito público como privado, empresas del sector industrial, organizaciones y consultorías entre otras, aumentando así su aceptación hacia su aplicabilidad.

Por ello esta monografía titulada: “El Modelo de Gestión por Competencias en la Selección y Evaluación de Personal”, facilitará a los involucrados, una visión más amplia sobre la realización de los procesos de selección y evaluación del personal logrando mayor efectividad en sus procesos apuntando así al cumplimiento de los objetivos y expectativas de la organización el cual es requerido con constancia para lograr la satisfacción a sus clientes.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar una revisión conceptual sobre los modelos de Gestión por Competencias, a través de una revisión bibliográfica para identificar los aportes del Modelo en los Procesos de Selección y Evaluación de Personal en las Organizaciones.

Objetivos Específicos:

1. Identificar y definir el concepto de “Competencias” a través de los enfoques dados por diversos autores y sus teorías.
2. Describir un Modelo de Gestión por Competencias y sus aportes como técnica utilizada en los procesos de Selección y Evaluación de personal.

Capítulo segundo

“El Modelo de Gestión por Competencias en la Selección y Evaluación de Personal”

Concepto de Competencias por diversos Autores:

El concepto de competencias tiene sus antecedentes históricos con la aparición del movimiento humanista y renacentista en el siglo XIV hasta finales del siglo XVI en donde el ser humano pasa a convertirse en el centro del universo. Como consecuencia de este movimiento las organizaciones de la época, emplean nuevos paradigmas, teorías enfocadas en el Ser como persona y la integralidad del individuo; surgiendo así una orientación a los valores humanos y una cosmovisión más clara del hombre en la organizaciones.

Esta visión del hombre como ser integral es retomada en la década de los años 70's, cuando Estados Unidos decide, debido a la situación económica y política que atravesaba por la guerra con Vietnam, y que afectaba su imagen y relaciones económicas y políticas frente a otros países, llevar a cabo una investigación que le permitiera identificar las estrategias para el mejoramiento de su imagen a través de sus representantes en cada uno de los países. Esto conllevó a la preocupación por parte del gobierno de la identificación y comprensión de las diferencias en el desempeño de sus embajadores, buscando así mejorar su imagen ante los demás países y ante el mundo. Teniendo en cuenta que las labores hechas por sus representantes en otras naciones eran claves para posicionar y alcanzar de nuevo una imagen positiva, decidieron encargar al Dr. McClelland, para que desarrollará una investigación que permitiera determinar cuáles serían esas características o habilidades que llevarían a sus embajadores a obtener los

resultados esperados y alcanzar un desempeño acorde con sus expectativas; fue así que el Dr. MacClelland comenzó su investigación, enfocándose en la comparación de los embajadores, en la observación de la realización de sus labores y en el buen rendimiento dentro de los países en conflicto, información que le permitiría determinar las diferencias entre el éxito de la gestión de unos frente a los otros.

La investigación anteriormente mencionada, llevó al profesor David McClelland perteneciente de la Universidad de Harvard, y creador de la Teoría de las Necesidades, teoría esta que fue edificada sobre los postulados teóricos de Henry Murray (1938), quien definía las necesidades como un constructo que sirve como representación de una fuerza en el cerebro, organizando el entendimiento, la percepción y la conducta, de manera que permite el paso de una situación insatisfactoria por una satisfactoria aumentando así los niveles de satisfacción en el ser humano, argumentando además que las necesidades pueden ser producidas por un estado interno (como el hambre por ejemplo) o bien por un estímulo externo como lo es la comida. Así mismo Murray consideró, “tres necesidades básicas: la necesidad de logro, lo define como aquello que impulsa al ser humano a realizar sus actividades y estándares establecidos; la necesidad de poder o dominación: la concibe como aquella necesidad de tener influencia sobre otros y ejercer control sobre los demás; y la necesidad de afiliación: aquellos individuos que buscan ser aceptados por los demás.

El anterior postulado llevó a Murray a desarrollar el término de la personología, como el estudio de la vida humana y los factores que influyen en su curso, enfatizando el entendimiento de individuos normales con respecto a ámbitos naturales. Así mismo sugirió que sería útil separar la conducta de la persona en unidades identificables y manejables, entre el sujeto y el objeto en el ambiente, estas unidades pueden ser internas o (imaginarias) o externas (reales).

Por su parte, McClelland acorde con lo planteado por Murray retoma el concepto de necesidad definido por éste, teniendo en cuenta que los individuos responden a estímulos internos y externos que guían sus acciones y que llevan a los seres humanos, a asumir comportamientos en búsqueda de su satisfacción, crecimiento y desarrollo.

Por otro lado McClelland asume los postulados teóricos de Max Webber, quien sostiene que el desarrollo de países industrializados se debía a factores culturales, entre los cuales se destaca la ética. De acuerdo al postulado anterior, McClelland afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales, de los cuales se describen tres tipos de factores tales como; *Necesidades de Realización*, su interés es en desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar que las cosas se hagan bien, buscar tener el éxito incluso por encima de los premios o galardones. Las personas con este tipo de necesidades buscan a su vez el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontar el triunfo o el fracaso; *las Necesidades de Poder*, su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por ello. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados; *Necesidades de Filiación*, su rasgo esencial es ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones con los demás.

Todo lo anterior llevó a MacClelland a descubrir que, el ser humano posee necesidades internas (valores, principios creencias) y externas (ambiente y cultura), que lo llevan a emitir determinados comportamientos ante situaciones determinadas. De allí que en la tarea encomendada por el Gobierno de los Estados Unidos, centró su investigación en determinar cuáles serían esas características o habilidades que llevarían a las personas, específicamente a los embajadores a obtener los resultados esperados y alcanzar un desempeño acorde con sus expectativas; apoyado en los conceptos de su teoría realizó una comparación de los resultados arrojados que obtuvieron los embajadores, en la prueba FSOR (instrumento utilizado para la medición de los conocimientos en Historia Americana, Civilización Occidental e inglés), con las entrevistas en profundidad de aquellos quienes mostraban un desempeño exitoso en sus tareas.

La técnica de recogida de información que utilizaron fue la denominada Behavioral Event Interview (BEI o "Entrevista de Incidentes Críticos") la cual permitía conocer en detalle cómo los diplomáticos se habían enfrentado a tres situaciones en

las que habían fracasado y a tres en las que habían salidos exitosos. A través de esta técnica, descubrieron que los agregados culturales excelentes tenían tres competencias comunes claramente significativas: Sensibilidad interpersonal e intercultural, es decir, un auténtico interés por la cultura del país donde residían, frente al etnocentrismo imperante en el resto. Esta cualidad les permitía prever cuándo una acción podía ofender a los naturales del país, y actuar en consecuencia. Expectativas positivas de los demás. Se trata de una firme creencia de la valía de otras personas diferentes a uno mismo y una gran capacidad para mantener esta creencia aún en situaciones provocadoras... como se desprende de la narración de uno de los diplomáticos considerado como excelente que siguió manteniendo la amistad de los líderes estudiantiles que habían amenazado con quemar la biblioteca del centro cultural que él dirigía. Rapidez en la comprensión de las redes de influencia, es decir, la capacidad de saber quién manda en el país y qué peligros reales existen. Por ejemplo, un diplomático contó cómo al llegar a un país africano dedujo que era el sobrino de la amante del asistente ejecutivo del primer ministro quien "cortaba el bacalao" en la política del petróleo y que eso, lógicamente, le ayudó a gestionar mejor la situación

Los resultados obtenidos por la prueba FSOR, para cada uno de los oficiales altamente capacitados evidenciaron una correlación negativa de 0.22 para el desempeño del puesto. Los cuales indicaban una puntuación baja ante la expectativa relacionada con el desempeño laboral. Por lo tanto, McClelland, al analizar los resultados arrojados por la prueba FSOR con los resultados de las entrevistas en profundidad, concluyó que, no arrojaba información predictora relacionada directamente con el desempeño de las competencias, debido a que ésta solo presentaba información relacionadas con el nivel de conocimientos. Por el contrario con el proceso de entrevistas observada por McClelland y sus investigadores con los agregados oficiales (embajadores) se evidenció comportamientos considerados exitosos mostrando así las tres competencias mencionadas anteriormente y que las competencias no eran aprendidas en la escuela, pero si marcaban la clave al éxito para salir ante las situaciones complejas presentadas.

Los resultados arrojados llevaron a que McClelland considerara las competencias como un indicador clave para el éxito en el desempeño de las tareas asignadas, determinando que, tanto el conocimiento como las competencias son predictores de un buen desempeño a nivel laboral.

Posteriormente David McClelland en el año de 1973 publicó el artículo *Testing for Competence rather than Intelligence* ("Medir la competencia en vez de la inteligencia"). Escrito en el cual, el autor aseguraba que las calificaciones escolares, así como los conocimientos académicos y por ende el cociente intelectual (CI) no predicen el buen desempeño en el trabajo. Para determinar lo que realmente garantizaba un desempeño excelente, McClelland sugirió analizar las competencias que ponían en juego los profesionales con talento demostrado en un mismo puesto de trabajo.

Posterior a la publicación del artículo, el mismo autor en el año de 1974, pasó a considerar que las "competencias son las características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional". Por otra parte el autor Boyatzis, (1981) plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo". Debido a ello, y siguiendo la misma línea de investigación de McClelland, el autor Boyatzis pasó a hacer un análisis de las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, haciendo uso de la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos; conocidas en inglés como Behavioral Event Interview (BEI).

Comenzando la década de los noventa los aportes hechos por las revisiones de Spencer y Spencer, (1993) llevaron a determinar cinco tipos de características de las competencias: motivaciones, características de personalidad, concepto de uno mismo, conocimiento y habilidades. Introduciendo así, el modelo del iceberg (Ver figura 1), en el cual se puede apreciar gráficamente, la división existente de los componentes de las competencias. Esta división, destacan, se da en dos grandes grupos: la parte visible, que comprende, las habilidades y conocimientos y la parte no

visible, que por su parte comprende la motivación, características de personalidad y concepto de uno mismo.



Figura 1. Elementos de los que dependen las competencias

El autor Spencer (1993), establece cinco (5) elementos, los cuales define:

- a) *La Motivación*: como aquellos impulsos que dirigen, conllevan y orientan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos, alejándolo de otros.
- b) *Las características*: las concibe como respuestas consistentes a situaciones o respuestas de información.
- c) *El concepto propio del sujeto*: son los valores o la imagen que posee de sí mismo.
- d) *Los conocimientos*: son aquellas informaciones que una persona tiene sobre áreas específicas, los cuales no logran predecir el desempeño laboral.
- e) *La habilidad*: es la capacidad para el desempeño de cierta actividad física o mental.

Siguiendo con el concepto de competencia se encuentra la definición dada por Le Boterf, (1998) quien pasó a definir el concepto de competencia como; “Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer), cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.

Al finalizar la década de los noventa, Mertens, (1998) y Rojas, (1999), describen las competencias como aquellas que: “aportan una interesante

diferenciación entre los conceptos de calificación y competencias, Mientras por calificación se entiende que es el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación. Las competencias por su parte, se refieren únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades; los necesarios para llegar a resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”

Continuando con el concepto de Competencias, y de acuerdo con el artículo del Public Service Commission of Canadá, el autor Abell (2002, p.106) define que “Las competencias son descripciones generales de las habilidades que una persona necesita para desarrollar con éxito una tarea específica. Los perfiles de competencia especifican los conocimientos, habilidades y actitudes y expresan los requerimientos de ejecución en términos de comportamiento”

Los conceptos más recientes sobre las competencias llevan a incluir, según Ortoll, (2003), una serie de elementos que están inmersos en los modelos mentales de las personas; los valores o las creencias, de forma general que se sustentan en tres ejes básicos: *saber*, *saber hacer* y *querer hacer*. De acuerdo a sus descripciones, *El Saber*. es el “Conjunto de conocimientos, en un sentido amplio, como el producto de procesar inteligentemente la información, el mapa interior sobre conceptos y nociones de la realidad que servirán de base para realizar una actuación”. *El Saber hacer*: “Una vez que se decide actuar con los conocimientos que tenemos, se requiere poseer un conjunto de habilidades que nos permitan obtener resultados a partir de aplicar determinados conocimientos. Es la capacidad de poner los conocimientos en acción”. *El Querer hacer*. “Conjunto de actitudes. Además de pensar y de aprender e interiorizar determinados contenidos, las personas actúan. Es precisamente al actuar cuando se producen resultados y para ello se necesitan determinadas actitudes y motivaciones que lleven a querer hacer alguna cosa con los conocimientos que tenemos y, además, a hacerlo de una determinada manera. Esta hace referencia a la empatía con la cual se afronta una acción, la predisposición a hacer alguna cosa de una determinada manera”

En este mismo año, García (2003), define las competencias como “Un conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización dados en una situación personal social determinada”.

Consecuente con lo anterior, el mismo autor en el año 2003, describe el concepto de competencias y a su vez incluye otros elementos que fueron pilares fundamentales para el desarrollo del concepto de competencia, planteando así un enfoque metodológico, lo que pone de manifiesto otras competencias que son requeridas para ocupar un cargo en cualquier situación o contexto. Y a su vez en diferentes publicaciones donde se plantea el siguiente modelo:

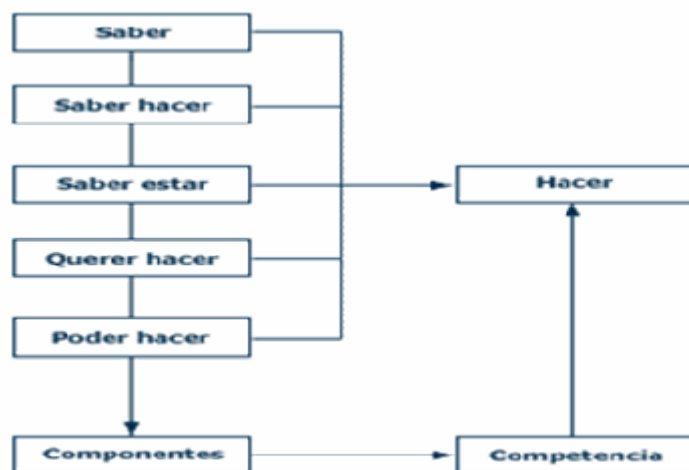


Figura 2. Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos.

Los elementos que complementa el autor se definen de la siguiente forma:

- a) *El Saber*: El autor lo define como “Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales)”.
- b) *El Saber Hacer*: El mismo autor García (2003) lo define como un “Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los

conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, habilidades sociales, habilidades cognitivas entre otras.”

- c) *Saber Estar*: es definido como el “Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social”. García (2003).
- d) *El Querer Hacer*: el mismo autor en el año (2003) lo define como el “Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia”.
- e) *El Poder Hacer*: el autor García (2003) lo define como el “Conjunto de factores relacionados con la capacidad personal y el grado de favorabilidad del medio.

El autor García (2003) plantea que, “La unión de los elementos llevan al *Hacer* o sea, a la *competencia*, a establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.”

Dentro de las definiciones encontradas por diversos autores a lo largo de las décadas, se evidencian elementos comunes que componen las competencias, predominando en ellos las motivaciones y habilidades que poseen cada una de las personas; agregando en los últimos años, como elemento clave dentro de la adaptación a los cambios y al éxito en el desempeño los factores de personalidad. Estos componentes determinan lo que McClelland identificó como factores claves de éxito en el desempeño y desarrollo de labores ante un cargo específico. Es así que teniendo en cuenta el concepto de competencia se llega a la conclusión que ésta, está determinada por el conjunto de conocimientos (saber), que tiene un individuo y que adquiere a través de su preparación académica, por otro lado la componen las habilidades y la implementación en la práctica de ese saber (hacer) y lo más importante la motivación y el deseo del individuo de ponerlas en práctica (querer hacer); este último componente asociado a los factores de personalidad de cada uno, y que al final determinan, los comportamientos y las acciones que hacen visible la competencia.

Modelo de Gestión por Competencias

La temática del Modelo de Gestión por Competencias tuvo sus inicios en el ámbito educativo. Este Modelo fue adoptado por organizaciones para la adecuada gestión del recurso humano en los procesos de selección y evaluación de personal. Hoy en día los países desarrollados y otros en vía de desarrollo han visto la necesidad de fortalecer los procesos de gestión humana en las organizaciones en donde, es por medio de las competencias que tienden a proyectarse y crecer como nación, república o gobierno.

Países como México y Argentina y otros del Caribe, han implementado actividades como la capacitación de funcionarios y aplicaciones de experiencias de trabajo con dicho Modelo. Estas capacitaciones no solo son brindadas en instituciones educativas sino también a nivel organizacional para la formación y desarrollo del recurso humano desde el ámbito administrativo hasta llegar a las políticas de empleos.

A nivel internacional y nacional las universidades e instituciones públicas y privadas diseñan nuevos programas académicos y formativos, enfocados en el desarrollo de individuos más competentes, que no sólo aprendan sino que puedan desarrollar habilidades que les permita implementar lo que saben de forma satisfactoria en los entornos en que se desenvuelvan, a través del uso y la implementación de nuevos currículos, que ayudan en la ampliación de las competencias durante su periodo formativo.

La implementación de este Modelo busca lograr en los profesionales el desarrollo de cierto tipo de competencias que serán necesarias a futuro; de igual manera la puesta en marcha del mismo modelo, pero ya a un nivel empresarial sirve de herramienta para lograr mejorar sus métodos y procedimientos en la gestión del recurso humano; facilitando los procesos de selección y evaluación de personal como los perfiles y criterios que son requeridos para optar por un cargo.

Los conceptos de competencias y su relación con el medio laboral, llevaron a autores a investigar y determinar la aplicación y uso de ellas en el entorno organizacional. Es así que en la última década y gracias a los aportes hechos por

García (2003) y Ortoll (2004) y en los últimos cinco años, basados en los postulados de McClelland, se da la aparición de esta nueva estrategia que permite desde la planeación estratégica de las organizaciones, identificar cuáles son las competencias de sus miembros, prediciendo así, los factores claves de éxito.

Esta nueva visión lleva a que se generen diferentes modelos aplicables principalmente a los procesos de selección y evaluación de desempeño, y que contribuye a maximizar el capital humano, mejorar tanto la estructura como el comportamiento organizacional y obtener mayor productividad por parte de todo el grupo de colaboradores. Lo antes mencionado tiene como objetivo principal satisfacer las demandas de clientes (internos, externos), ofreciendo a las organizaciones una mayor competitividad en el mercado laboral.

Por esta razón el modelo de gestión por competencias en los procesos de selección y evaluación de personal se puede definir de acuerdo a los siguientes enfoques: Mertens (1996) establece una agrupación de estas propuestas en tres enfoques fundamentales:

- a) *Enfoque funcionalista*: El autor mencionado describe que “dicho enfoque contempla la inclusión de resultados preestablecidos y perfectamente medibles que debe complementar la persona que ocupe el puesto”. Así mismo el autor hace referencia a que dichos puestos “Se diseñan a partir de las funciones esenciales durante el proceso de producción o servicios que se desarrolle”.

- b) *El Enfoque Conductista*: El mismo autor plantea que dicho enfoque “Se focaliza en la determinación de las capacidades conductuales que pueden decidir un desempeño superior”. “Este modelo está estrechamente vinculado al nivel gerencial, el cual tiene la responsabilidad de tomar decisiones, mantener una comunicación adecuada con los subordinados y superiores, crear estilos de liderazgo, trasladar objetivos estratégicos y valores organizacionales, garantizar el correcto funcionamiento de los equipos de trabajo, así como buscar consenso”.

- c) *El Enfoque constructivista*: el autor concibió que “Las competencias del personal se deben edificar según el propio devenir que la gestión exige, porque, en la medida en que surjan amenazas y dificultades deberán tomar nuevas decisiones”. Es decir, que según la propuesta de este enfoque las competencias se definen durante el propio proceso de solución de problemas.

Por su parte Robbins, (2000), menciona que: “El enfoque de Rasgos como el de Competencias laborales, parte de la premisa de definir aquellos aspectos imprescindibles para garantizar resultados óptimos determinados”. Ahora bien, el Enfoque de Rasgos tiene en cuenta esencialmente los rasgos de personalidad o características duraderas que describen el comportamiento de un individuo.

En el ámbito internacional Marta Alles, (2003) introdujo semánticamente esta disciplina en el país de Argentina en donde, pasó a definir que “La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas”. Teniendo en cuenta los aportes anteriores y el desarrollo de los diferentes modelos basados en enfoques funcionalistas, constructivistas y conductistas, Marta Alles, (2004) pasa a describir que “a partir del análisis y observación de conductas consideradas exitosas, se puede predecir el cumplimiento o no de los objetivos trazados por la organización; en donde las personas ponen de manifiesto sus habilidades y cumplimiento de tareas o funciones a desempeñar”.

Este tipo de análisis contribuye con la identificación de diversos comportamientos relacionados con los perfiles establecidos por la organización bajo el Modelo de Gestión por Competencias; ya que es aquí en donde se puede evidenciar el mejor desempeño por los trabajadores que pueden llegar a servir de estándar para la mejora de la productividad.

Este tipo de análisis contribuye con la identificación de diversos comportamientos relacionados con los perfiles establecidos por la organización bajo el Modelo de Gestión por Competencias; ya que es aquí en donde el mejor

desempeño alcanzado por los trabajadores puede llegar a servir de estándar para la mejora de la productividad. Para ello se debe operacionalizar las competencias, es decir, describirlas en forma detalladas, así como los comportamientos que permiten poner en marcha las actividades requeridas del cargo.

Adicional a ello, la autora mencionada describe que, “Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos, en los cuales los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

Pasos para implementar el Modelo de gestión por Competencias

Para poder abordar lo que es un modelo de gestión por competencias se hace necesario identificar cuáles son los pasos que llevan a la implementación de dicho modelo, de la siguiente forma:

a) *Sensibilización*: es la primera etapa del proceso, busca comprometer, lograr la adhesión de la alta gerencia y personas claves que gerencia los puestos de trabajo, a través de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

b) *Análisis de los puestos de trabajo*: Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa, realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

c) *Definición del perfil de competencias requeridas*: en esta etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles con base en ello.

Continuando con la definición de perfiles el autor Spencer propone el “Modelo de Iceberg”, como referencia para la siguiente clasificación de competencias:

- a) *Competencias de logro y acción*: toma una orientación hacia la creación de valor, preocupación por el orden, la calidad, la iniciativa y a la búsqueda de la información.
- b) *Competencias de ayuda y servicio*: en esta competencia incluye la comprensión interpersonal, capacidad de escucha y orientación al cliente.
- c) *Competencias de influencia*: se incluye influencia e impacto y desarrollo de interrelaciones.
- d) *Competencias gerenciales*: incluye desarrollo, trabajo en Equipo y Cooperación y liderazgo.
- e) *Competencias Cognitivas*: en esta competencia se incluye pensamiento analítico Pensamiento conceptual, adquisición y utilización de Conocimientos Técnicos
- f) *Competencias de eficacia personal*: dentro de las competencias de eficacia que se resaltan son: Autocontrol, autoconfianza (seguridad en uno mismo), autoconfianza (reacción ante errores y fracasos) y la Flexibilidad.

Adicional a Spencer y Spencer, otros autores presentan un listado de competencias universales, tal es el caso de Claude Levy Leboyer, quien destaca las siguientes competencias universales:

1. Presentación oral
2. Comunicación oral
3. Comunicación escrita
4. Análisis de problemas de la organización
5. Comprensión de los problemas de la organización
6. Análisis de los problemas de fuera de su organización
7. Comprensión de los problemas de fuera de su organización
8. Planificación y organización
9. Delegación
10. Control
11. Desarrollo de sus subordinados
12. Sensibilidad

13. Autoridad sobre individuos
14. Autoridad sobre grupos
15. Tenacidad
16. Negociación
17. Vocación para el análisis
18. Sentido común
19. Creatividad
20. Tomar riesgos
21. Decisión
22. Conocimientos técnicos y profesionales
23. Energía
24. Apertura a otros intereses
25. Iniciativa
26. Tolerancia al estrés
27. Adaptabilidad
28. Independencia
29. Motivación

Continuando con la definición de perfiles de competencias el autor Boyatzis, se basó en distintas investigaciones realizadas con el método BEI, comprendió que existía una serie de competencias que definían el éxito profesional y las denominó *competencias genéricas*, las cuales se describen a continuación:

1. *Competencias de Logros y Acción*: incluye; orientación al logro, iniciativa, orientación al orden y a la calidad y búsqueda de la información
2. *Competencias de servicios*: incluye; sensibilidad personal, orientación al cliente
3. *Competencias de Influencia*: incluye; persuasión e impacto personal, conocimiento organizacional, construcción de relaciones
4. *Competencias Directivas*: se destacan; desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo, liderazgo

5. *Competencias de Dominio Personal*: incluye; confianza en sí mismo, autocontrol, flexibilidad, tenacidad, compromiso con la organización.
6. *Competencias Cognitivas*: se destacan; aprendizaje, pensamiento analítico, reconocimiento de modelos.

Las competencias definidas anteriormente por los autores Spencer y Boyatzis, presentan una relación en común; ambos describen competencias en el conocimientos (saber), motivaciones (querer hacer) y las habilidades (hacer) que al combinarlas, logran en los individuos factores claves de éxito para el desempeño de sus tareas.

Siguiendo con los pasos para la implementación del modelo se describe el siguiente:

7. *Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles*: es fundamental para el éxito del modelo. En este paso la alta gerencia será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos de colaboradores, los que muestren mayor desempeño, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Aquellos colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.
8. *Análisis de los puestos de trabajo*: este proceso permite identificar, comprender definir y describir el contenido de un puesto de trabajo determinado.
9. *Diseño del sistema de medición de la agregación de valor*: en este paso se establecen los instrumentos, indicadores de evaluación necesarios para el proceso de selección y evaluación de los aspirantes o candidatos a ocupar el cargo.
10. *Diseños de planes estratégicos para el desarrollo y administración de competencias*: se programan las actividades pertinentes para

la medición de la gestión, recursos y fechas para la ejecución del plan a trazar en la organización.

De esta manera, se implementa el modelo de gestión por competencias en la selección y evaluación de personal, teniendo en cuenta la visión y estrategia de cada organización. Asimismo, los beneficios a mencionar para la implantación del Modelo de Gestión por competencias son los siguientes:

- a) Posibilita la certificación de los recursos humanos, esto es una necesidad, en procesos de acreditación de calidad como normas ISO u otro estándar.
- b) Disminuye los conflictos laborales, ya que se involucra, a los sindicatos u otras organizaciones en los procesos de mejoramiento de sus afiliados, y mayor motivación de los trabajadores, esto tiene efectos directos, en la baja del ausentismo y de la rotación laboral.

Aportes del Modelo de Gestión por Competencia

Este Modelo de Gestión por competencias en los procesos de selección y evaluación de personal fue adoptado como modelo en las empresas Colombianas con el fin de superar de manera eficaz las demandas exigidas por el mercado mundial y globalizado en el que estamos inmersos. Este modelo contiene varias etapas que lleva a las empresas a conocer su funcionamiento interior para verse reflejado en el mundo empresarial. A su vez permite que se detecten, adquieran, potencialicen y desarrollen las competencias que dan valor agregado a la organización y que la diferencian en su sector, proponiendo un estilo de dirección donde prima el factor humano, en el que cada persona debe aportar sus mejores cualidades a la organización. (Villa, 2004).

El libro, Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral Cinterfor, menciona que “La implementación de sistemas por competencias, desde México hasta Argentina y en muchos de los países del Caribe, se han llevado a cabo diversas actividades de capacitación de funcionarios y la posterior aplicación de

experiencias de trabajo con dicho enfoque. Estas aplicaciones han tenido un amplio espectro que abarca no solamente a las instituciones de capacitación públicas y privadas; las instituciones educativas en la órbita de los Ministerios de Educación; sino también las acciones de formación y desarrollo de recursos humanos que se ejecutan desde la gestión administrativa de muchas empresas y el diseño y puesta en marcha de programas de formación concebidos dentro de las políticas activas de empleo que emprenden los Ministerios del Trabajo.

De acuerdo al libro anteriormente mencionado, en el apartado; Definiciones de competencia en las instituciones dedicadas a la formación y desarrollo de los recursos humanos, describe el aporte que ha traído consigo el concepto de Competencia, la cual ha facilitado la aplicación a la formación profesional. Se describen a continuación países que han implementado el modelo desde el ámbito de la normalización y la certificación de competencias:

1. *Autoridad Nacional de Formación de Australia:*
“Competencia es la capacidad para desempeñar tareas y obligaciones de acuerdo con el estándar esperado en el empleo”;
2. *Ministerio del Trabajo de Chile:* “Las competencias laborales consisten en la capacidad de un individuo para desempeñar una función productiva en diferentes contextos, de acuerdo a los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. A diferencia de los conocimientos y las aptitudes prácticas, que pueden ser validados a través de los diplomas y títulos del sistema de educación técnica y profesional, las competencias requieren de un sistema especial de evaluación y certificación”.
3. *Autoridad Nacional de Cualificaciones (QCA) de Inglaterra:* define la competencia laboral en “el marco de las cualificaciones vocacionales nacionales”.

4. *Las NVQ son cualificaciones basadas en competencias:*
“Reflejan las habilidades y conocimientos necesarios para realizar un trabajo efectivamente, y demuestran que el candidato es competente en el área de trabajo que la NVQ representa”.
5. *Las NVQ se basan en “estándares ocupacionales para describir la competencia que un trabajador debería ser capaz de demostrar. Tales estándares cubren los principales aspectos de una ocupación, la capacidad para adaptarse a cambios futuros y el conocimiento y comprensión necesarios para el desempeño competente”*
6. *El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) de México:* la definen como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo”.
7. *El Ministerio de Educación de Brasil:* define como la “capacidad de articular, movilizar y colocar en acción, valores, conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño eficiente y eficaz de actividades requeridas por la naturaleza del trabajo”. Por otro lado La Ley de directrices básicas de la educación establece que una persona es competente cuando “constituye, articula y moviliza valores, conocimientos y habilidades para la solución de problemas, no solo rutinarios, sino también inesperados, en su campo de actuación”.
8. *Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional de España:* establece que la competencia

profesional “es el conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional, conforme a las exigencias de la producción y el empleo”.

9. *La OIT, por su parte en la Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación:* el término “competencias” abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico.

10. *La Provincia de Quebec - Canadá:* “Una competencia es el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea”.

11. *El Consejo Federal de Cultura y Educación de Argentina:* la define como “Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

Aportes de instituciones de Formación Profesional

- 1) SENAI (*Brasil*): define la competencia como “la capacidad de un trabajador para movilizar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para alcanzar los resultados pretendidos en un determinado contexto profesional, según patrones de calidad y productividad. Adicional a ello reconoce la existencia de *competencias Básicas*, que incluye los fundamentos técnicos y científicos, *Competencias Específicas* (capacidades

técnicas, operar objetos y variables) y las *Competencias de gestión incluyen (capacidades organizativas, metodológicas y sociales)*.

- 2) *SENA (Colombia)*: la define como el “conjunto de capacidades socio afectivas y habilidades cognoscitivas, psicológicas y motrices, que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada, una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee”

- 3) En Colombia estos nuevos modelos surgen para respaldar diversos procesos de globalización que se presenta en el mercado laboral y educativo a nivel mundial. Esto genera mayores exigencias en los procesos de selección de personal, ya que se requiere un profesional calificado, que permita generar el aumento de la competitividad, y logre marcar la diferencia en la organización ya que de esta forma contribuye al éxito y a la evolución lo cual es indispensable para alcanzar los niveles de productividad que hoy exige el mercado global.

Sin embargo, para alcanzar lo anteriormente mencionado se necesitan elementos tales como; la flexibilidad y la capacidad de innovación que poseen las personas en la organización. Además, hoy por hoy, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Este “cambio se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean palpables frente a un sistema de competencias”. (Villa, 2004).

Implementar el Modelo de gestión por Competencia a nivel local tiende a ser relativamente novedoso con relación a otras ciudades e inclusive países, lo que se puede observar es que la mayoría de las organizaciones aun tienden a ser

patronales y poco adaptadas al cambio, obstaculizando así la implementación que puede traer consigo dicho modelo.

Por consiguiente al crear una nueva empresa, se apunta al análisis de presupuestos, la planeación de tiempos y lugares en cuanto a estructura física, área de producción, el mercado, la logística de proveedores y contactos estratégicos y el área de gestión humana viene aparecer en situaciones que se consideren complejas; como por ejemplo a tramites de nómina, contratos de personal o simplemente cuando hay conflictos con los trabajadores o se percibe un clima inadecuado en la organización.

Para contrarrestar este flagelo es necesario que las personas que lideran al Área de Recursos Humanos deban abrazar la visión de la empresa, tener bien claro hacia donde apunta la empresa y los alcances a corto, mediano y futuro plazo. Deben convertirse en agentes motivadores de cambio y no esperar a que el cambio se genere de la gerencia.

Consecuente con ello, los lideres deben adoptar una concepción estratégica y centralista, pensando como el recurso humano puede crear mayor ventaja competitiva, como las personas se vuelven más competentes en su quehacer diario y como se pueden medir en términos de competencias y productividad, lo que menciona Becker, Haselid, Ulrich, Cuadro de mando de RRHH: “Comprender el capital humano como un activo vital intangible que necesita gestionarse con visión estratégica y no operativa; permitiría el entendimiento y adopción de formas innovadoras de medición de este intangible.”

Capítulo tercero

Metodología

Tipo de investigación

El trabajo se basa en una investigación de carácter *exploratoria y descriptiva*. Exploratorio, porque se hizo una revisión exhaustiva de diferentes referencias bibliográficas, artículos, libros e investigaciones de internet, en las cuales hacía referencia al tema a desarrollar como lo es el “Modelo de Gestión por Competencias” en la selección y evaluación de personal, así como los autores y diferentes enfoques que se manejan dentro del modelo.

De igual forma esta investigación fue de carácter *descriptivo* por lo que se hizo revisión y descripción de toda la información encontrada, describiendo aspectos de mayor relevancia en los documentos encontrados a nivel internacional, nacional y local.

Este proceso investigativo implica tener en cuenta métodos como la deducción, por la cual se parte de principios generales a particulares; es decir el desarrollo y auge que tomó el Modelo de Gestión por Competencia a nivel internacional, la implementación del Modelo en los procesos de selección hasta llegar a nuestro contexto social y cultural.

Unidades de análisis

Para elaborar esta conceptualización teórica y recopilación bibliografía se ha dirigido la atención a diferentes fuentes de información. La primera fuente que fue consultada fue en Internet debido a que se trata de revisar el estado actual del Modelo Gestión por Competencias en Selección y Evaluación de personal en las Organizaciones, adicional a ello, es un tema que ha sido poco estudiado, lo que ha llevado que la mayoría de las fuentes de información sean a través de páginas y artículos en internet. La segunda fuente está integrada por el libro “Las competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos”. Ediciones Deusto (2002).

La tercera fuente está compuesta por varios apartes importantes de libros de internet que tocan el tema de modelos de gestión por competencias y de la importancia de las competencias en los procesos de selección.

Para efectos de lectura, análisis y la organización de toda esta bibliografía se decidió demarcar por los temas que se van a tratar en la monografía para así después establecer núcleos temáticos que permitan estructurar el trabajo para facilitar la comprensión del lector.

En el primer núcleo temático se quiere dar al lector conocimientos básicos de los antecedentes y estudios que dieron origen al concepto de competencias. En segundo lugar se definieron conceptos de “Competencias” a través de los enfoques dados por diversos autores y sus teorías. En tercer lugar se describieron los Modelos de Gestión Por Competencias, y por último el impacto que ha generado la aplicación de dicho Modelo.

Capítulo cuatro

Conclusiones y Análisis

Comparando los procesos de selección del modelo tradicional con el Modelo de gestión por Competencias, se aprecia un gran avance para la psicología en el campo organizacional y en la administración del Recurso Humano. Los procesos de selección del Modelo tradicional, estaban enfocados en medir el nivel de conocimientos, saberes y coeficiente intelectual que poseían las personas, quienes de acuerdo a los resultados obtenidos, eran seleccionadas para desempeñar las funciones en cada puesto de trabajo. En contraste con el Modelo de gestión por Competencias, busca de manera integral seleccionar a la persona idónea y que ésta cumpla con una serie de competencias en cuanto a características de personalidad, motivación, de conocimientos, saberes y objetivos que apunten al buen desempeño del cargo. Bajo el Modelo de gestión por competencias descrito por el Dr. MacClelland, quien determinó que las personas no solo eran seleccionadas por sus conocimientos y saberes intelectuales sino también por su desempeño en las entrevistas a profundidad, herramienta que permitía predecir características claves para el desempeño exitoso del cargo.

Lo anteriormente descrito, pone de manifiesto diversos enfoques de autores teorías y su aplicación al modelo de gestión por Competencias tales como; funcionalista, conductista y constructivista, tratando de sentar fundamentos teóricos los cuales constituyen bases para implementar el Modelo de Competencias, en el que en nuestros tiempos se convierte en una herramienta clave para alcanzar los objetivos de la organización; la atención al cliente/usuario, es el lema de toda organización. Sin embargo se debe apuntar y adecuar estrategias y condiciones particulares de cada organización, dentro de las cuales tiene singular importancia su

situación económica y social, el sector en el que se desarrolla su actividad y sobre todo su dimensión empresarial. Pero sin duda se requiere de sistemas de gestión avanzados capaces de conducir a la organización a través de un entorno cada vez más cambiante hacia la consecución de sus objetivos, aspecto que impulsa a buscar y desarrollar planteamientos estratégicos específicos que sean realmente útiles y sencillos de implementar.

Surge entonces una nueva realidad empresarial que basa el éxito en el talento de sus empleados que planea el futuro a partir de ellos, otorgándole así una mayor exigencia al departamento de recursos humanos quien no solamente se encargará de mejorar el clima laboral sino que a su vez interferirá en los planes operativos que funcionan solo a través de los perfiles de cada trabajador. He allí el rol que desempeña el Psicólogo Organizacional, en entender al ser humano y explicar las competencias desde el punto de vista: Cognitivo, el cual intervienen procesos de atención, memoria, concentración, adquisición de habilidades, capacidad de análisis; en su desarrollo Evolutivo, la manera como se adapta al medio y concibe su entorno y Conductual, como se comportan y reaccionan ante el medio, como evidencia El saber hacer en el contexto, es decir las personas deben aplicar y adaptar sus conocimientos y característica personales para resolver problemas, crear soluciones y proponer nuevas estrategias que le den valor agregado a su desempeño a un cargo.

En el modelo de gestión por competencias propuesto por el Dr. MacClelland, debe ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los empleados para garantizar a la organización que cuenta con las personas más capacitadas y comprometidas.

Por lo expresado, cabe explicitar, las siguientes apreciaciones con respecto al desarrollo del tema de investigación:

En primer lugar, debido a los postulados de diferentes autores y a la revisión de diferentes modelos de gestión por competencias, así como sus métodos, técnicas e instrumentos particulares, y la verificación de su validez para realizar la identificación y construcción de competencias, es posible concluir que no existe una única forma de gestionar los recursos humanos con base en las competencias.

Segundo, gestionar los recursos humanos por competencias requiere esencialmente, que el foco de atención sea la organización y no las personas propiamente. Esto significa que, los sistemas de gestión por competencias, gestionan en primer lugar, la capacidad de la organización, basándose esencialmente, en las competencias distribuidas por la alta gerencia, luego en los grupos de trabajos, y en un último nivel, en las competencias existentes en el capital humano como tal.

Tercero, los alcances del sistema de gestión por competencias son de carácter holístico y abarcan a la totalidad de la organización. Por lo tanto, se requiere el compromiso tanto de sus directivos, como el resto de las personas que trabajan en ella, para que su impacto sea el requerido planteando los cambios necesarios. Y por último cabe señalar que, el sistema de gestión por competencias, deberá adaptarse a la cultura organizacional de la misma, al igual que, tendrá que responder a las competencias que se incluyan en este sistema de gestión.

Por lo anterior, y culminando esta revisión, se puede concluir que desde los inicios o planteamiento del Modelo de Gestión por Competencias en selección de personal descrito por McClelland, representa una gran potencialidad en los procesos de selección de personal para las empresas. Debido a que estudia la integralidad del individuo, teniendo en cuenta sus características de personalidad, intereses, motivaciones y conocimientos acumulados que ponen en evidencia su desarrollo laboral. Y no estudiar al individuo desde una perspectiva tradicionalista y funcionalista, en donde se interesen solo en la ejecución de labores. y/o funciones por sus conocimientos.

De acuerdo a la revisión realizada se puede decir que las organizaciones deben apuntar a métodos eficaces tales como: la identificación de competencias exigidas por la organización, perfil del cargo, manejar un diccionario de competencias, evaluaciones de psicotécnicas (instrumentos de evaluación), entrevistas de incidentes críticos, verificación de referencias y elaboración del informe final.

Cabe mencionar que para la realización del trabajo monográfico, se presentaron algunos inconvenientes para conseguir la información, por ejemplo: no se encontró suficiente literatura de fuente primaria, que sirviera de apoyo a la

información encontrada. Debido a que es un tema poco investigado a nivel local, se dificultó la accesibilidad para obtener la información rápida y validada. Por ello se hizo necesario acudir de manera exhaustiva a fuentes secundarias y terciarias como, artículos y publicaciones de internet, que permitieron el acceso a la información para el desarrollo del presente trabajo.

Capítulo quinto

Referencias Bibliográficas.

Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario*. Granica Edictores. Buenos Aires: Argentina.

Biasco, I; Vargas, F. (2001). La implementación de sistemas por competencias: impacto en el modelo de gestión organizacional Experiencias y estrategias para la acción. Programa de Educación y Trabajo. Foro Iberoamericano, CINTERFOR/OIT.

Boyatzis, R. (1982). The Competence Manager. (Versión electrónica) Recuperado el 23 de septiembre de 2008 de www.traininggames.com

Warshaw, L. (2000). Conceptos de Competencias: orígenes de la gestión por competencias. Recuperado el 24 de septiembre de 2008 de <http://www.gestiona.es/intraemprendedores/capitulo3.pdf>.

Estay, C & Loreto, M. (2006). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional: implementación de la Gestión por Competencias* (estudio de caso). Viña del Mar: Chile.

Alles, M. (2008). Gestión por competencias, el *outsourcing* también cuenta. (Versión electrónica) Recuperado el 20 de septiembre de 2008 en http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/G/gestion_por_competencia

s el outsourcing tambien cuentan/gestion por competencias el outsourcing tambien cuentan.asp

Rodríguez, A. (2007). Conozca otras alternativas para realizar procesos de selección exitosos. (Versión electrónica) Recuperado el 19 de septiembre de 2008 de <http://www.gestionhumana.com/gh4/ArticulosPorSubtema.asp?IdSubtema=240&CodSeccionBancoConocimiento>

García, M. (2003). Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos. (Versión electrónica) Recuperado el 15 de septiembre de 2008 de <http://www.gestiopolis.com>

Norma ISO 9000. (2003). El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización. (Versión electrónica) Recuperado el 15 de septiembre de 2008 de <http://www.gestiopolis.com>

Jericó, P. (2001). Gestión del Talento. (Versión electrónica) Recuperado el 14 de agosto de 2008 de <http://www.pilarjericom.com/blog/diplomaticos-norteamericanos-y-el-origen-de-las-competencias/>

LeBoterf, G. (1998). *La ingeniería de las competencias. D'organisation* Editores. París: Francia

Lira, C. (2006). Gestión por competencias fundamentos y bases para su implantación. (Versión electrónica) Recuperado el 21 de agosto de 2008 de <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/rrhh/gestion-por-competencias-fundamentos-y-bases.htm>

Martínez, M. (2008). ¿Está su empresa preparada para un incremento en la oferta de empleo local? *Brújula. Boletín No. 17.* (Versión electrónica) Recuperado el 12 de agosto de 2008 de <http://www.veljaiek.com>.

Martínez, M. (2008). Gestión Humana: una herramienta estratégica. *Brújula. Boletín No. 14.* (Versión electrónica) Recuperado el 12 de agosto de 2008 de <http://www.veljaiek.com>.

Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos.* Cinterfor Editores. Montevideo: Uruguay

Ortoll, E. (2004). Competencias profesionales y uso de la información en el lugar de trabajo. *El profesional de la información.* 13, n. 5, pp. 338-345.

Ramírez, J & García, S. (2006). La gestión por Competencias y el Impacto de la capacitación. (Versión electrónica) Recuperado el 10 de agosto de 2008 de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>. 2006.

Ramírez, C & Lira, C. (2005). *Gestión por Competencias Fundamentos y bases para su implantación.* Universidad de Los Lagos Editores. Santiago: Chile.

Rivera, J.; Ramírez, G. & Castañeda, H. (2007). Consultas, Doctrina y Jurisprudencia. (Versión electrónica) Recuperado el 10 de agosto de 2008 de <http://riveboca.com/revista.asp?hierarchy=0&iCat=47&iProd=220>

Robbins, S. (2000). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica.* Prentice Hall Editores. Séptima Edición. Ciudad de México: México

Rojas; E. (1999). *El saber obrero y la innovación en la empresa.* Cinterfor Editores. Montevideo: Uruguay.

Saba, Y. (2005). Efectividad en la elección por competencia. (Versión electrónica) Recuperado el 20 de agosto de 2008 de

<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/efectividad-de-la-seleccion-por-competencias.htm>. 2005.