

# 1

## EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ÉXITO DEL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Autor: Gerardo Morales Barboza.

### TÍTULO.

## EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ÉXITO DEL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

--

### Autor

Bachiller en Administración de Recursos Humanos. Candidato a Maestría en Administración de Empresas, con Énfasis en Recursos Humanos, ULACIT. Correo electrónico: [gmorale@una.ac.cr](mailto:gmorale@una.ac.cr)

### Resumen

Con los nuevos hallazgos científicos en el campo de la neurofisiología referidos a las dominancias cerebrales y los talentos naturales de las personas, así como los niveles de alerta en el funcionamiento del cerebro expresados en la extraversión e introversión, han aportado un panorama inapreciable en el desarrollo de las personas como nunca antes se imaginaba.

Este enfoque ha encontrado gran aplicación en el campo del modelo constructivista de enseñanza-aprendizaje, como en el contexto laboral, augurando grandes beneficios en las organizaciones en su afán de lograr los objetivos económicos y sociales, y pronosticando sin dudas una mejor calidad de vida para los trabajadores.

La eficacia y validez de este nuevo conocimiento, radica en la posibilidad de aplicarlo y concretarlo de manera que asegure metodológicamente los resultados esperados. Este requerimiento nos lleva indefectiblemente a alinear una serie de herramientas tecnológicas que logren resolver los "GAPS" o brechas, de modo que el sistema se mantenga en sinergia equilibrada. Como siempre lo más inteligente y correcto no es ofrecer respuestas aisladas a fenómenos casuísticos, sino en una pro-acción como conducta permanente, se respondan una serie de interrogantes vitales para la empresa, tales como:

¿ Qué debemos hacer?

¿ Cómo lo vamos a medir?

## 2

### EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ÉXITO DEL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Autor: Gerardo Morales Barboza.

¿ Qué organización del trabajo debo establecer?

¿ Quién lo puede hacer excelente? ¿ Qué competencias requiere?

¿ Qué condiciones del entorno se deben desarrollar?

¿ Cómo debemos compensar?

¿ A quiénes desarrollar? Y otras preguntas recurrentes.

En resumen, alcanzar el Alineamiento Estratégico es un camino que nos conduce por una serie de etapas cronológica y cuidadosamente bien planteadas, cuyo punto de partida es el Plan Estratégico, seguido por el Balanced Scorecard, el Rediseño del Trabajo por Procesos, diseño Perfiles de Cargos por Competencias, Aplicación del Benziger Thinking Styles Assessment ( BTSA) y el DISC para la selección y el desarrollo de talentos, la Evaluación 360° y la estrategia Remuneración.

Sin ellos talvez se alcancen resultados de manera fortuita, pero no existirá el aprendizaje organizacional que nos asegure el éxito por lo menos en las variables más manejables.

### Lista de Palabras Clave

#### *Gestión por Competencias exitos; con Alineamiento Estratégico*

### Introducción

Se puede asegurar, que una de las disciplinas que ha sufrido uno de los cambios más dramáticos en los últimos tiempos es la Teoría Organizativa-Administrativa y el cambio es más notable en el Área de la Gestión del Talento Humano. La Globalización y el desarrollo tecnológico especialmente en los sistemas de información, han desencadenado la conquista de nuevos mercados y cautivación de los ya conquistados, vía calidad, excelencia y servicio al Cliente, donde el Planeamiento del Talento Humano alineado con el Plan Estratégico ha cobrado importancia trascendental.

Las últimas décadas se han caracterizado por la aparición de avances científicos relacionados con el funcionamiento del Cerebro humano, que impactado directamente los campos del aprendizaje y laboral.

Tenemos que en la década de los años setentas McClelland, desde la perspectiva de la Psicología inicia la aplicación del término "Competencias", como medio terapéutico para que los pacientes desarrollaran sus propios recursos en la

### 3

#### **EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ÉXITO DEL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

Autor: Gerardo Morales Barboza.

superación de sus enfermedades y terminaran con dependencia patológica de su psicólogo.

Más tarde en los años ochenta y cinco, nace el modelo "Dacum" ( Development a Currículo) que es el modelo de Gestión por Competencias, aplicado al campo profesional, fundamentado en el enfoque constructivista. Después la Gestión por Competencias es llevado al campo laboral en 1991 en Holanda, concretamente en el Sector agrícola, comprobando que para el desarrollo de las habilidades y destrezas y un comportamiento adecuado alrededor de un tema, no requiere de una formación académica de niveles superiores.

Así aparece el "amodel", desarrollado específicamente para la Gestión de Competencias laborales. Aquí los expositores abundan: para mencionar unos pocos podemos ubicar a Mertens, Alles, Boyatzis, Leví Leboyer, Guy Leboterf, etc. Actualmente los países que no aplican el modelo de Gestión por Competencias, tanto en lo profesional como en lo laboral, constituyen verdaderas excepciones. En Costa Rica, se está aplicando con gran éxito en el Sector de Energía y Telecomunicaciones, Educativo, Financiero y en el Sector Industrial.

Por otra parte, en los finales de los ochentas e inicios de los noventas, el mundo es testigo de una transición geopolítica, que se venía gestando de manera poco explícita, como fue la caída de la antigua Unión Soviética meca del Socialismo marxista-leninista. Si a esto se le une al desarrollo de las tecnologías de información en pleno apogeo, el resultado no se hace esperar en forma clara y manifiesta; la globalización en todas sus dimensiones florece como fenómeno socio-económico, con matices y alcances diferentes, según la cultura y estilo político de cada nación, pero nada escapa a sus alcances.

En consecuencia, la producción de tecnologías apropiadas que impulsen las organizaciones a la competitividad de cara a la globalización de mercados de bienes y servicios, no se hace esperar.

En el tema de la planificación estratégica, ya se habían dado pasos muy concretos y certeros, con los aportes de Peter Druker y Michael Porter ; en el tema del alineamiento estratégico, Kaplan y Norton producen en los noventas el modelo del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral; Hammer y Champy aportan la metodología para la Organización del trabajo por procesos; aparece el AMOD, para el diseño la Gestión del Talento Humano por Competencias; los métodos para la Selección, Desarrollo y Evaluación de Competencias, tales como el BTSA y el DISC, la Evaluación de la Gestión de Competencias 360° y el concepto de salario variable, para impulsar la competitividad individual.

En ese orden se tratarán los temas en el presente artículo, se le ha dedicado un apartado a cada uno.

Debe indicarse que la aplicación por separado de estas tecnologías, no produce los resultados esperados para las empresas e instituciones. Cada una genera

## 4

### EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ÉXITO DEL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Autor: Gerardo Morales Barboza.

productos que se convierten en insumos de la siguiente y a la vez resuelve las brechas o Gaps que no permiten la sinergia necesaria.

En virtud de lo expuesto, resulta fácil de derivar que el propósito del presente artículo es dar a conocer la existencia de tecnologías poderosas para alcanzar el desarrollo de las empresas, mediante la estrategia del desarrollo del talento humano, respetando el alineamiento estratégico y una integración metodológica diseñada y aplicada por expertos.

La necesidad es indiscutible, o las empresas cambian a la luz de las necesidades de los clientes, o los clientes lo cambian. El concepto de lealtad de los clientes, ya no es con una firma comercial o institución pública, la lealtad es con la calidad y esa es la única condición y para ello deben incorporar en forma inmediata las tecnologías apropiadas.

El Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias, resuelve las necesidades que enfrentan las organizaciones actualmente, pues parte de una visión sistémica organizada en procesos integrados de valor agregado, para garantizar que el funcionario, a través del desarrollo e incorporación de las Competencias, desarrolle la capacidad necesaria para responder a los propósitos estratégicos de las empresas e instituciones.

### I El Plan Estratégico

Para conducir una empresa, especialmente en condiciones difíciles, es necesario planificar y actuar estratégicamente. Para esto es necesario dedicar tiempo y esfuerzo, los cuales serán recompensados por una acción gerencial más consciente y bien dirigida. No se conforme con la planificación de las operaciones ordinarias o acciones del “ día a día”. Si no se posee una buena lectura de los comportamientos del medio, se está ciego, sordomudo.

### H e r r a m i e n t a

La planificación estratégica es una herramienta (compuesta por otras herramientas específicas) para dirigir la empresa hacia objetivos de largo, mediano y corto plazo tomando en cuenta el entorno y las condiciones o acciones de los diversos actores de interés para la empresa: clientes, proveedores, competidores, aliados, complementadores y reguladores.

### A p l i c a c i ó n

Aunque la planificación estratégica puede ser un ejercicio de gran complejidad y que requiere grandes esfuerzos, lo esencial de la misma se puede esquematizar como sigue:

## 5

### EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ÉXITO DEL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Autor: Gerardo Morales Barboza.

1. Analice los elementos de su entorno general y específico.
2. Analice los diversos escenarios que pudieran presentarse y seleccione el más probable.
3. Defina los objetivos de su empresa considerando el corto, mediano y largo plazos.
4. Analice las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, en relación con los objetivos a lograr.
5. Defina las acciones a realizar para lograr sus objetivos, tomando en consideración el análisis realizado.
6. Prepare planes de contingencia para los escenarios probables.
7. Planifique las operaciones que realizará en los diversos componentes de su proceso productivo: compras, almacenaje, producción, distribución, ventas, servicios de postventa.
8. Planifique los apoyos funcionales necesarios: gerencia, finanzas, recursos humanos, información etc.
9. Prepare los presupuestos (recursos financieros, personal, infraestructura) para ejecutar las acciones planificadas, previendo sus fuentes y momento de utilización.
10. Prepare los planes y acciones para la implementación, recordando los mecanismos de comunicación necesarios para que todos los implicados conozcan lo que requieren para poder actuar. Puede complementarse con Customer Relationship Management ( CRM)
11. Defina los indicadores que le permitirán establecer el grado de cumplimiento de los planes.
12. Diseñe los mecanismos de mejoramiento continuo de los planes y estrategias.

Incorpore la visión estratégica a la gerencia de la empresa. El proceso de planificación debe ser visto como parte integrante de la función gerencial, como verdadera “ Gerencia Estratégica”. Esto debe convertirse en cultura, mediante el aprendizaje organizacional.

Si su empresa no cuenta con las competencias necesarias para manejar este proceso, es recomendable recurrir a los servicios de expertos.

El plan estratégico será validado por los propietarios de la empresa o la Junta Directiva de la Institución, contra la misión , visión y los valores.

## 6

### EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ÉXITO DEL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS.

Autor: Gerardo Morales Barboza.

Este producto resuelve la brecha entre el entorno y la empresa y se convertirá en el insumo del Balanced Scorecard ( BSC) para proceder al alineamiento estratégico.

## II EL Balanced Score card.

Se trata de un nuevo concepto gerencial, destinado a mejorar el rendimiento de las empresas, a través de la alineación de sus procesos.

El Balanced Scorecard (BSC) es una metodología diseñada para implantar la estrategia de la empresa, ha sido utilizada por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas. En Costa Rica se está generalizando la aplicación y ya forma parte de la Agenda de las Empresas e Instituciones.

### ¿Qué es el Balanced Scorecard (BSC)?

El Balanced Scorecard (BSC) sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional. En la actualidad las perspectivas se han ampliado de conformidad con el enriquecimiento necesario y la naturaleza de la organización, ha aparecido la perspectiva social, para medir el impacto de la empresa en la sociedad. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas; logros de conquista de mercados, de mejoramiento continuo de los procesos que generan los servicios o bienes y el aprendizaje organizacional en su condición de organización inteligente.

El Balanced Scorecard parte de la visión y el Plan Estratégico de la Empresa o Institución. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el Aprendizaje Organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

*La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena Causa - Efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El enlace de las*

## 7

### **EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ÉXITO DEL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

Autor: Gerardo Morales Barboza.

*cuatro perspectivas, constituye lo que se llama la arquitectura del Balanced Scorecard, o Cuadro de Mando Integral, como se le conoce en Español.*

#### **La Perspectiva Financiera:**

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista. Algunos indicadores de Gestión, típicos de esta perspectiva son:

- Valor Económico Agregado (EVA)
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- Margen de Operación
- Ingresos, Rotación de Activos

#### **La Perspectiva de Clientes:**

En esta perspectiva se responde a las expectativas de Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación. Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Satisfacción de Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes

#### **La Perspectiva de Procesos Internos:**

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite

## 8

### **EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ÉXITO DEL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

Autor: Gerardo Morales Barboza.

establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionadas. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de los procesos.. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- Tiempo de ciclo del proceso
- Costo Unitario por Actividad
- Niveles de Producción
- Costos de Falla
- Costos de Reproceso, desperdicio .

#### **La Perspectiva de Aprendizaje Organizacional:**

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las

## 9

### EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ÉXITO DEL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Autor: Gerardo Morales Barboza.

nuevas realidades de los negocios. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Brecha de Competencias Clave
- Desarrollo de Competencias clave
- Retención y Desarrollo de Talento clave.
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado
- Ciclo de Toma de Decisiones Clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal
- Modelaje de Valores, Confianza en el Liderazgo

Cualquier gap o brecha encontrada entre los objetivos estratégicos y los objetivos de los sistemas, macroprocesos y procesos, se resuelve con el producto del BSC y a la vez se constituye en insumo para el rediseño de los procesos.

### III Reingeniería de Procesos

Lo primero que debemos hacer es definir la reingeniería. La reingeniería constituye una recreación y re configuración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical o de mejoramiento él o los sistemas de la empresa o institución a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.

Analizando dicha definición encontramos en primer lugar los términos de recreación y re-configuración, pues la reingeniería debe antes de todo conceptualizarse filosóficamente como una rotura o cambio de los paradigmas vigentes en la empresa. Es por ello que la recreación implica lisa y llanamente el volver a crear los procesos a la luz de las nuevas ideas, técnicas, metodologías y descubrimientos científicos. El término configurar significa disponer de las partes que componen un cuerpo y le dan su singular figura, por lo tanto la

## 10

### EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ÉXITO DEL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS.

Autor: Gerardo Morales Barboza.

re-configuración o rediseñar es volver a disponer de las partes de una nueva y singular forma.

En cuanto a los procesos, los mismos se definen como una sucesión de acciones continuas y regulares, que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida, y que llevan al cumplimiento de algún resultado.

Posteriormente tenemos en la definición el concepto de sistema, el cual se define como un conjunto de elementos o componentes interrelacionados e Interactuantes entre sí que conforman un todo unificado.

Por último tenemos que el objetivo es lograr una Organización del Trabajo natural, que permite la poli-funcionalidad vertical y horizontal en el proceso, considerando las necesidades del cliente interno y externo, y logre incrementos significativos en el corto plazo, en contraposición a incrementos acumulativos propios de los sistemas de mejora continua, los cuales si bien generan incrementos de magnitud requieren de una mayor cantidad de tiempo. En el caso específico del kaizen y gracias a la implementación del Just-in-Time es factible también la obtención de incrementos significativos aunque en un plazo superior.

Debe distinguirse claramente entre la reingeniería de procesos, la cual implica cambios radicales en el “cómo se hacen las cosas”, en contraposición a la reingeniería de negocios, la cual tiende a un cambio radical y total en la estrategia, yendo mucho más allá del “como” para implicarse también en “que se produce” (u ofrece), y en “a quién se ofrece”.

Es ésta última concepción de la reingeniería la considerada más riesgosa y financieramente más costosa. Sin embargo en la reingeniería de procesos (o sistemas) si bien hay riesgos, éstos pueden ser más fácilmente controlados y superados, como así también en cuanto a los costos no necesariamente deben insumir altas sumas monetarias.

En una segunda fase y como resultado de un marco recesivo las empresas se vieron en la necesidad imperiosa de reducir rápida y eficazmente los costes sin poner en peligro la calidad de sus productos y servicios, para lo cual se vieron en la obligación de recurrir a la recreación y rediseño de sus procesos. Es la necesidad de lograr que la empresa vuelva a ser competitiva, mejorando sus niveles de productividad, costos y calidad, constituyéndose en muchos casos la única forma de rehabilitar financieramente una empresa.

#### **Su filosofía**

La reingeniería debe ser considerada como un medio para generar y aprovechar las fortalezas internas de la empresa, y eliminar o superar sus debilidades, tratando de sacar partido además de las oportunidades externas, y protegiéndose o sacando partido de sus amenazas.

# 11

## EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ÉXITO DEL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS.

Autor: Gerardo Morales Barboza.

Para muchos autores en un principio eran los diseños de los productos los que permitían a la empresa obtener sus ventajas, pero al tomar cuerpo la retroingeniería como forma de análisis de los productos para su posterior copia se hizo hincapié en la necesidad de convertir a los procesos como arma estratégica, pero ésta también cayó presa del benchmarking. De tal forma lo único que hace especial a una empresa y cuya ventaja no es factible de duplicar son sus interrelaciones humanas. Por ello es que éstas toman fundamental importancia a la hora de concebir y aplicar la recreación de los sistemas.

Es por ello que a partir de la década de 1990, los teóricos del liderazgo han propuesto para los líderes un rol más acorde con los requerimientos de los cambios impulsados por la calidad total y los proyectos de reingeniería. Las habilidades requeridas para el liderazgo por asesoría comprenden:

1. Habilidad de contacto y empatía.
2. Habilidad para aconsejar.
3. Habilidad para impulsar a otros.
4. Habilidad como formador.
5. Habilidad para confrontar y retar.

### Aspectos esenciales

A los efectos de mejorar radicalmente los procesos y actividades de la empresa, se deberán tener en cuenta a la hora de efectuar la reingeniería los siguientes aspectos fundamentales:

- Poner en la creatividad y no en la tecnología la base para generar los cambios.
- Utilizar dicha creatividad con el objeto de simplificar los procesos. Tecnicar los procesos sin simplificarlos sólo implicará cometer los mismos errores pero con mayor rapidez; y a un costo más elevado.
- Cuestionar los paradigmas existentes, verificando su correspondencia y utilidad para el presente y futuro de la corporación.
- Hacer uso de la tecnología de la manera más creativa y eficaz, evitando de tal forma la sobreinversión de recursos.
- Adoptar un enfoque en procesos en contraposición a los enfoques funcionales.
- Debe considerarse como parte de la empresa no sólo a quienes prestan servicios en ella, sino , además, a quienes son los beneficiarios de sus productos y servicios, y a quienes actúan como proveedores.

## 12

### EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ÉXITO DEL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Autor: Gerardo Morales Barboza.

- Concentrar la atención en el enriquecimiento de las actividades y procesos generadores de valor agregado para los clientes finales, reduciendo y eliminando aquellas que no lo generan.
- Implantar tanto el trabajo en equipo, como el empowerment, y la gestión participativa, logrando de tal forma el incremento en la calidad, productividad y flexibilidad, como así también aplanando la estructura organizacional. Un equipo de alto rendimiento cuida de no excluir a nadie que pueda aportar algo al proyecto o proceso bajo su responsabilidad, en todas las etapas del proceso administrativo o productivo.
- Implantar la Organización de Rápido Aprendizaje como forma de acelerar los cambios y promover la innovación.
- Fomentar y lograr la participación plena y activa de la totalidad del personal a los efectos de eliminar la resistencia al cambio y acelerar el proceso de aplicación de las modificaciones. Las organizaciones que emprenden los programas de reingeniería deben abrir espacios destinados a la participación, lo cual constituye en requisito esencial para los mismos.
- Concientizar a todos los niveles de la empresa acerca de la necesidad de recrear y reconfigurar los procesos y sistemas, a los efectos de recuperar, conservar, obtener y/o ampliar las ventajas competitivas.
- Generar el cambio en la forma de liderazgo y motivación, de manera tal de que éstas acompañe tanto los cambios del entorno, como la nueva forma de enfocar los procesos.

Rediseñar los procesos implica:

- Primero: identificar los procesos actuales de la empresa.
- Segundo: establecer el alcance del proceso y el proyecto de diagramación.
- Tercero: combinar y analizar el proceso.
- Cuarto: crear el proceso ideal. Ello implica describir el proceso ideal, comparándolo a posteriori con el proceso actual, y evaluando las diferencias.
- Quinto: probar el nuevo proceso.
- Sexto: implantar el nuevo proceso.

Los procesos rediseñados, resuelven la brecha entre las perspectivas e indicadores del BSC y los productos generados por los procesos de trabajo y constituyen la nueva organización del trabajo que permite diseñar los Perfiles de Cargos por Competencias.

## IV Gestión por Competencias

Las Competencias Laborales no son tema nuevo y por el contrario data de hace muchos años atrás por la preocupación en ciertos países como EE.UU., Canadá, Australia e Inglaterra que observaron que sus sistemas de educación no los satisfacían del todo. Sin embargo, no es éste (el de la formación) el único aspecto en el cual se aplican las competencias, por lo que seguirá avanzando.

La carga de la competitividad depende de factores técnicos: recursos, tecnología y gestión a nivel de la empresa, lo que determina la eficiencia productiva y, en éste nivel, es que hay responsabilidad de la empresa.

### Los Determinantes Del Desempeño Laboral

#### Competencia:

Utilizar la comprensión que tiene del mercado,  
Dinámica de precios para desarrollar modelos  
De precios

**DISEÑO PRODUCTO  
INTRODUCCIÓN DE  
PROYECTO NUEVO**

**HABILIDADES**

**CONOCIMIENTO**

**ACTIVIDADES**

**MOTIVOS  
ACTITUDES  
CONDUCTA**

**LOGRO: DESEO DE HACER  
UN EXCELENTE TRABAJO**

**Competencia:  
Posicionar la introducción de un nuevo  
producto que es claramente diferenciado  
en el mercado**

**Competencia:  
Cumple con todos los  
compromisos A tiempo**

## E v o l u c i ó n

Debido a las tendencias crecientes de los países industrializados que instauraron estrategias competitivas basadas en productividad la Comisión de Secretaría para Lograr Nuevas Habilidades de Estados Unidos (en inglés Secretary's Commission on Achieving New Skills - SCANS) emitió un informe para 1992 en el cual identificó cinco categorías generales de competencias transversales:

### **SCANS, 1992: Competencias Transversales**

- Gestión de recursos: tiempo, dinero, materiales y distribución, personal.
- Relaciones interpersonales: trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.
- Gestión de información: buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadoras.
- Comprensión sistémica: comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeños, mejorar o diseñar sistemas.
- Dominio tecnológico: seleccionar tecnologías, aplicarlas en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

### Perspectivas Conceptuales

Andrew Gonzci formula en 1996 las siguientes tendencias de tipificación:

Enfoque Tareas Desempeñadas	Enfoque Atributos Personales	Enfoque Integrado (Holístico)
Desempeño que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas y subtareas especificadas de manera clara.	Enfocada en las características de las personas y su aplicación en diferentes contextos de trabajo.	Dado por la combinación de las tendencias de enfoque de tareas con el enfoque de atributos personales.
Impulsaron las metodologías: DACUM, AMOD y SCID, básicamente orientadas a la formación.	Basada en lo que la persona sabe, puede y quiere hacer. Los atributos se especifican en niveles o grados.	Orientada a la evaluación y certificación de las competencias.

### Competencias Clave y Tipologías:

**B u n k**

Llamadas también competencias críticas y en inglés Core Competencies; referidas a aquellas que posibilitan desarrollar un desempeño exitoso en diferentes contextos. Según el alemán G.Bunk podemos tipificarlas en:

Competencia técnica: es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

Competencia metodológica: implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

Competencia social: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

Competencia participativa: participar en la organización de ambiente de trabajo,

## 16

### EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ÉXITO DEL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Autor: Gerardo Morales Barboza.

tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

#### Competencias Clave y Tipologías:

M e r t e n s

Según Leonard Mertens los tipos de competencias se pueden dividir en:

Competencias genéricas: se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.

Competencias básicas: son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras

Competencias específicas: se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.).

#### Consideraciones Finales

Es importante, pues, ir avanzando hacia un suerte de catálogo o diccionario de competencias; lo que se inició con las tipologías que hemos expuesto y que posteriormente ayudarán a exponer los sistemas de Identificación de C o m p e t e n c i a s .

Además, es importante tomar en cuenta que debemos también prepararnos de manera sólida para enfrentar el reto no sólo a nivel de al empresa sino a nivel sectorial de modo concertado, por ello, es necesario mencionar cuales podrían ser “las ventajas y limitaciones de un modelo de gestión por competencias:

V e n t a j a s :

- El Enfoque por Competencias responde mejor a los requisitos del puesto.
- Resuelve los “Gaps” o las Brechas entre los procesos y las prácticas de los Recursos Humanos.
- Hace más transparente el mercado de trabajo (al utilizar la certificación de c o m p e t e n c i a s )
- En las empresas la gestión del Talento puede ser mas eficiente (se compensa más equitativamente por estar fundamentada en la competitividad individual.

L i m i t a c i o n e s :

## 17

### EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ÉXITO DEL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Autor: Gerardo Morales Barboza.

- Es necesario crear un sistema de certificación por competencias, adicional a los títulos profesionales.
- Debe relacionarse la acreditación y la certificación con la productividad y la calidad mediante la evaluación de la gestión de las competencias, para lograr la motivación y la equidad.

#### **Enfoque Constructivista**

En el modelo constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del Análisis Ocupacional, el Incidente Crítico y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos .

Una vez que surge una problemática, su respuesta y puesta en práctica, las competencias del personal implicadas van emergiendo. Desde ésta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora. Así se evidencia una clara tendencia al desarrollo de nuevas competencias como fuente de alcanzar mayor competitividad.

#### **Enfoque Holístico**

El carácter holístico de este enfoque radica en dos características:

1. La Gestión del activo que representan las competencias, se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento (Gestión del Conocimiento, Aprendizaje Organizacional y Gestión por Competencias), la tecnología, los procesos y los recursos.

2. La competencia integra las dimensiones: Características personales y sociales (aptitudes emocionales sobre las que se conforma la inteligencia emocional) y Conocimientos y habilidades técnicas contextualizadas a los procesos de trabajo [13].

La instalación de un modelo de gestión por competencias supone, entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a como la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta), y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el

conocimiento para resolver problemas, anticiparse al mercado, proteger sus activos intelectuales y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa [13].

La identificación y la construcción de una competencia suponen, 1. Que la competencia esté asociada a un desempeño específico que debe agregar un valor cuantificable y 2. Que la competencia esté redactada de tal forma que pueda resultar en un insumo útil para los diferentes sub -procesos de la GRH: selección, evaluación del desempeño, el propio desarrollo de competencias, incluso la compensación y otros.

### **Enfoque Anglosajón**

Se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización.

Los seguidores de este enfoque, comparten los puntos de vistas de McClelland en cuanto a que los test de inteligencia y los expedientes académicos por si solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona. Por lo tanto, se requiere de establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico .

Para establecer estas relaciones se requiere definir una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores (variables predictoras o agentes causales).

Según este enfoque, estas relaciones son más difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valores o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que de él se esperan.

Se orienta hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier país necesita competencias muy parecidas si se tiene en cuenta que aumentar el rendimiento es una de las "vías universales" para lograr la supervivencia de las organizaciones, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas.

Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los 80, y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los Recursos Humanos.

Para este enfoque, las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos aglutinan la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas "requeridas" por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin la necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento, por lo que en consecuencia se le confiere la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores estratégicos.

Algunos de los autores más representativos de este enfoque son: R. E. Boyatzis, G. Hammel y C. K. Prahalad.

### **Enfoque Francés**

Se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anterior su finalidad es actuar como elemento de auditoria en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de "empleabilidad"[36].

Este enfoque representado por Levy Leboyer considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) /organizaciones específicas, que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios [36].

Como puede apreciarse, este enfoque enfatiza en la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto auto-imagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de si mismos y de por que nos comportamos de la manera en que lo hacemos.

Este enfoque se centra en los procesos de aprendizajes de las personas y considera que los test de aptitudes así como los de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

Un enfoque se centra en los contenidos del puesto de trabajo y el otro en las personas que lo ocupan; uno está más orientado a las competencias de tipo genéricas y otro a las competencias específicas, no obstante ambos reconocen la co-existencia de ambas; en cuanto al valor predictivo de los test en el éxito profesional, un enfoque considera que la utilización de los test de inteligencia por si solos carece de este valor, mientras que el otro enfoque le confiere a este un gran valor predictivo. No obstante las diferencias en este sentido, puede apreciarse que en esencia el valor del test no se niega.

## **VI Los Perfiles de Cargos por Competencias**

Dado que las organizaciones se mueven en un contexto que las obliga a ajustar sus metas y objetivos en forma permanente, complejizando el alineamiento estratégico entre desempeños y metas, se hace necesario derivar desde un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos generales de los cargos, hacia un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan

## 20

### EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ÉXITO DEL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Autor: Gerardo Morales Barboza.

cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requieren para el éxito del negocio (Spencer & Spencer, 1993).

Sobre la base de este pensamiento se erige fundamentalmente la concepción de los perfiles de cargo por competencia a desarrollar. Varios autores han coincidido con lo anteriormente planteado, sustituyendo los antiguos perfiles de cargo que hacían énfasis en el contenido del puesto (especificando sus funciones y tareas); por una nueva concepción, los actuales perfiles de competencia que se centran más bien en las responsabilidades, actuaciones y roles que deberá tener el individuo para desempeñar exitosamente su trabajo bajo una situación contextualizada.

Los perfiles de cargo o profesiogramas jugaron en su momento un papel muy importante en la formalización de los contenidos de trabajo, lo cual permitió que cada trabajador supiese el contenido de su trabajo evitando la incertidumbre y duplicidad de esfuerzos.

Actualmente los Perfiles de Cargos por Competencias son los más adecuados para la Gestión y el Desarrollo del Talento Humano, de beneficio mutuo entre la empresa y la calidad de vida de los colaboradores.

Esto se debe principalmente a que hoy en día existe una tendencia marcada a la formación de puestos de trabajo polivalentes o de multihabilidades, por lo cual, es preciso que los profesiogramas, perfiles de puestos o perfiles de competencia, se correspondan con esta tendencia de tal manera que no se traduzcan en una camisa de fuerza o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

El perfil de competencias no es más que un profesiograma que hace énfasis no solamente en lo que hace el ocupante, sino que lo relaciona en lo que logra, es decir, en las competencias que debe tener o desarrollar para tener una conducta exitosa en su puesto.

Vargas [2002], afirma que un perfil de competencias es [39]:

- § Conjunto de competencias y sus comportamientos asociados.
- § Vinculados con los objetivos estratégicos de la empresa.
- § Asociados con los resultados que la organización pretende obtener.
- § Integrados con la gestión en las áreas económica, financiera, de marketing, etc.

Desde este punto de vista el autor da un concepto abarcador que incluye un enfoque integrador así como estratégico, con un carácter proactivo, enfoques y planteamientos defendidos con anterioridad.

## 21

### EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ÉXITO DEL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS.

Autor: Gerardo Morales Barboza.

No obstante, existen otros aspectos a destacar que son tratados por Cuesta [2002] como un conjunto de supuestos teórico metodológicos; éste al respecto añade:

§ Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia. (Cuesta, 2002) [10].

§ Una vez concebido técnicamente argumentado, garantizando la participación en la toma de decisiones mediante expertos, el perfil de competencias de determinado puesto de trabajo o cargo se expresa mediante un documento. Ese documento tiene un carácter legal. Sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben ser bien establecidos (Cuesta, 2002) [10].

En la descripción de puesto expresado en un profesiograma generalmente suelen detallarse los siguientes componentes:

- *Competencias:*

Esencialmente conjuntos de competencias secundarias con sus respectivas.

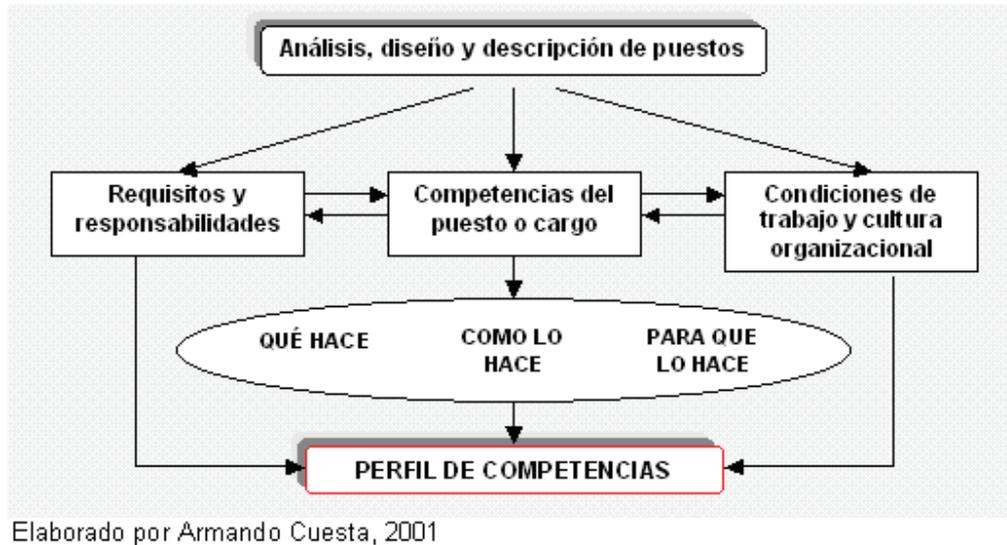
-*Actividades vs Conocimientos, habilidades y comportamientos*

- Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y talentos potenciales, capacidad requerida, y actitudes).
- Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes).
- Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.

- *Condiciones de trabajo:*

- Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido, etc.; así como relaciones interpersonales.
- Cuándo de manera predominante se realizará el desempeño y los regímenes de trabajo-descanso prevalecientes.

La figura siguiente muestra resumidamente la estructura de un perfil de competencias



**Fig. 1.2.** Representación gráfica del perfil de competencias.

Este nuevo término (perfil de competencia), le imprime una alta flexibilidad al diseño de puestos y constituye un patrón de selección, formación y evaluación muy valioso para la gestión del talento humano. Al respecto Cuesta [2002] refiere:

- La configuración del perfil de competencias, derivado de la actividad clave de GRH denominada *Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo*, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a *¿qué se hace?*, *¿cómo se hace?* y *¿para qué lo hace?* (comprendiendo también el conjunto *saber y querer hacer* cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto). En ese profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Y todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes [10].

Los anteriores criterios han sido seleccionados como base conceptual para referirse a los términos perfil de competencia o perfiles de cargo por competencia

## 23

### EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ÉXITO DEL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS.

Autor: Gerardo Morales Barboza.

indistintamente, de aquí una completa coincidencia con la integración de los diferentes criterios expuestos.

Tres aristas de integración en el diseño de perfiles de puesto por competencia

Por otra parte, Hammel y Prahalad [1994] expone el nexo entre las conductas o desempeños individuales con la estrategia de la organización, viéndose así la necesaria alineación del desarrollo de las competencias en el individuo como aportes constantes al cumplimiento de las metas y estrategias de la organización. Luego refiere la importancia de percibir las en su conexión con el sistema de trabajo asumido.

Unido a estos enfoques y de forma transversal debe tenerse en cuenta el carácter participativo en este proceso. La introducción en las organizaciones de la gestión de competencias constituye un proceso de cambio, el cual debe surgir y desarrollarse desde el seno de la organización de querer tener éxito. De aquí la importancia de su carácter participativo y consensual.

Ahora, ya se ha tratado de forma integrada estos enfoques, a continuación se dan un conjunto de consideraciones de forma aislada.

<b>PERFIL DEL CARGO</b>					
Código	Macro proceso	código	Proceso	Código	Estrat
<b>PROPÓSITO</b>					
<b>CARACTERIZACION DEL CARGO</b>					
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>			<b>CRITERIOS DE DESEMPEÑO</b>		
<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES Y TAREAS</b>					
<b>ACTIVIDADES</b>			<b>TAREAS</b>		
<b>FACTORES DE VALORACIÓN</b>					
<b>PROPÓSITO</b>					
<b>ROL</b>					
<b>CAPACIDADES</b>					
<b>RESPONSABILIDADES</b>					
<b>CALIDAD DE DE VIDA</b>					
<b>COMPORTAMIENTOS ESPERADOS</b>					

<b>COMPETENCIAS</b>					
<b>CONOCIMIENTOS</b>			<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>		
<b>COMPETENCIAS DEL ENTORNO</b>					
<b>NORMAS DE OPERACIÓN</b>		<b>CONDICIONES DE LOGRO</b>		<b>CONDICIONES DE RIESGO</b>	
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>					
<b>REQUISITO LEGAL OBLIGATORIO</b>					

Por último resulta importante señalar como autores como Maritza Hernández [2001], la posicionan como fuente de competitividad: estableciendo que: “la competitividad depende del ritmo en que la empresa incorpore nuevas competencias clave con mayor rapidez que los competidores [22].

## 2. La Cultura Organizacional

Sin dudas, la cultura organizacional constituye un elemento de suma importancia en la gestión de competencias. De este modo, es visible un gran conjunto de autores que percibe la gestión de competencias ligada estrechamente a la cultura de las organizaciones (Spencer y Spencer, 1993; Fernández, 1995; Gonczi, A y Athanasou, J., 1996; Levy Levoyer, 1997; Brum V. J. y M. R. Samarcos, 2001; Mamolar, 2001; Cejas, Enrique y Pérez, Jesús, 2002; Cantera, 2002; Cuesta, 2002).

Sólo queda por destacar dos elementos elementales:

1. el apoyo que deberá existir para llevar a cabo este enfoque en el seno de una organización cualquiera que sea esta; y
2. el efecto que significará este cambio en la cultura, el cual tendrá necesariamente que impactar en la forma de pensar y actuar de sus trabajadores, y esencialmente en los altos y medianos directivos.

## Conclusiones

1. El desarrollo de la Gestión de Competencias ha impactado fuertemente en las organizaciones, sustituyendo los actuales modelos de gestión de recursos humanos por otros basados en competencias, enfocados fundamentalmente a la búsqueda de un mayor desempeño organizacional.
2. Se tiene una concepción depurada del término competencia profesional y laboral, lo cual se refleja en los numerosos enfoques que sobre su gestión se encuentran.
3. Las competencias son un conjunto de características holísticas que poseen un carácter individual y son la causa de un conjunto de manifestaciones o conductas que se revierten en el desempeño exitoso de un puesto de trabajo específico, bajo una cultura específica.
4. Los perfiles de puesto por competencia constituyen el punto de partida o fase inicial en la implantación de un modelo de gestión de competencia y su confección deberá estar siempre enmarcada en un modelo de gestión por competencias.
5. La confección de perfiles de puesto por competencias, contenido en la implementación de un modelo de gestión por competencias que integre estrategia, cultura organizacional y el desarrollo de las competencias en los trabajadores, contribuyen al incremento del desempeño organizacional.

**El Diccionario de Competencias Laborales**, describe cada uno de los recursos de competencia requeridos en el conjunto de Perfiles de Cargos propuestos en la Institución.

Estos recursos hacen referencia a elementos tanto conductuales como conocimientos y habilidades y organizacionales relevantes, que los trabajadores deberán privilegiar en su desempeño, de acuerdo a las exigencias específicas de cada cargo y sus respectivos contextos de aplicación.

Este Diccionario clasifica los recursos de competencia en conocimientos, habilidades y comportamientos, de acuerdo a una tipología que identifica niveles de dominio, los que pueden variar en su graduación de acuerdo a la naturaleza del recurso descrito.

Por último, recordamos que esta herramienta de apoyo a la gestión de los recursos humanos de la empresa o Institución, precisa ser revisada y actualizada permanentemente y que en dicho proceso, es necesario la participación de representantes de todos los estamentos de la Organización. El compromiso con una Institución o empresa altamente competente es materia de todos.

**INDICE****DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

1. Actitud de servicio	24. Integridad
2. Análisis y solución de problemas	25. Liderazgo
3. Análisis crítico	26. Manejo del conflicto
4. Análisis numérico	27. Manejo de información
5. Atención al detalle	28. Negociación
6. Atención simultánea de varios proyectos	29. Organización y planeamiento del espacio físico
7. Autocontrol	30. Organización del trabajo
8. Buena capacidad psicomotora	31. Orientación al logro
9. Buena condición física	32. Orientación al servicio
10. Buena memoria	33. Planificación y organización
11. Búsqueda de información	34. Pensamiento sistémico
12. Capacidad de anticipación	35. Persistencia
13. Capacidad de organización	36. Relaciones interpersonales
14. Compromiso con la organización	37. Sensibilidad social
15. Creatividad e innovación	38. Sentido de la importancia
16. Delegación	39. Sentido de orientación
17. Desarrollo de colaboradores	40. Sentido de urgencia
18. Discrecionalidad y confidencialidad	41. Tolerancia a la frustración
19. Disposición al cambio	42. Toma de decisiones
20. Dominio y aplicación de herramientas técnicas	43. Trabajo en equipo
21. Gestión de la información	44. Uso y aplicación de equipo de comunicación
22. Habilidad comunicativa	45. Visión de futuro
23. Iniciativa	

### **Ejemplo de definición de una competencia actitud de servicio**

Es la capacidad para demostrar sensibilidad hacia la satisfacción de las necesidades o demandas en la calidad del servicio que presentan un conjunto de usuarios internos, externos a la institución. Es la habilidad para entender y tener conciencia de las necesidades y demandas que presentan los usuarios universitarios en la interacción directa con ellos (as). También implica mostrar

conocimiento sobre las necesidades del medio social de la empresa o institución así como de la influencia que ésta ejerce sobre el mismo.

#### **análisis y solución de problemas**

Capacidad para identificar un problema y los aspectos claves de este, buscando la información y datos relevantes que le permitan la comprensión de sus posibles causas y generar alternativas de solución.

Los perfiles de Cargos por Competencias, dejan claro “qué hacer”, “qué competencias cognitivas, de capacidad y de comportamiento son necesarias para ser exitoso y las condiciones contextualizadas imperan. Esto resuelve la brecha entre los requerimientos de los procesos de trabajo y los clientes y las prácticas de los Recursos Humanos.

Las competencias se agrupan en bloques según los estratos organizacionales y ocupacionales, lo que permite aplicar las herramientas como BTSA, DISC y 360°, para gestionar, desarrollar y evaluar las competencias.

## **VII. Selección del Talento Humano por Competencias**

### **La aplicación del benziger thinking styles assessment**

La poderosa herramienta de vanguardia conocida como [Benziger \(BTSA\)](#). Ayuda a los ejecutivos a mejorar sus aptitudes de autogestión, su efectividad y sus habilidades para trabajar en equipo, lo cual resulta, a corto plazo, en un aumento de productividad en las organizaciones.

**Se fundamenta en las Características Generales de las Dominancias Cerebrales**

**Frontal Izquierdo**

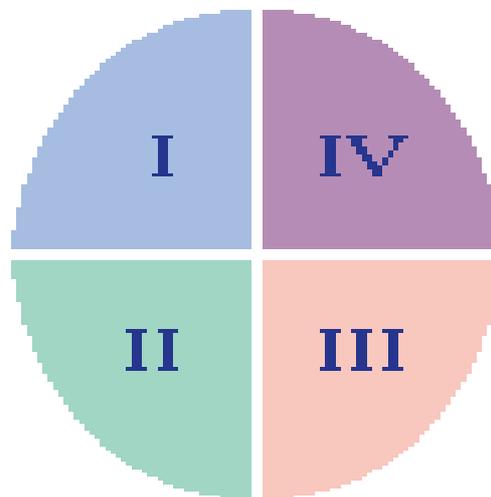
**Frontal Derecho**

Imaginativo  
Creativo  
Innovador  
Arriesgado  
Artístico  
Holístico  
Conceptual

Lógico  
Estructural  
Analítico  
Matemático

Financiero  
Controlado  
Detallista  
Conservador  
Planificador  
Organizador  
Administrativo

Interpersonal  
Emocional  
Espiritual  
Expresivo  
Integrador



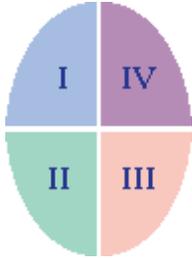
**Basal Izquierdo**

**Basal Derecho**

### ¿En que consiste el Modelo de Estilos de Pensamiento?

- Se origina en estudios de la psicología y la neurología
- Establece la existencia de 4 áreas de la corteza cerebral, responsables de una determinada forma de pensar, ver la vida, solucionar problemas
- Las personas nacen con una de las cuatro áreas como dominante, dos auxiliares competentes y un área débil
- Permite explicar y aprender a aceptar diferencias individuales
- Es una herramienta para mejorar la efectividad personal y organizacional.

### ¿Cómo aporta a la Solución de un Problema cada una de las Dominancias Cerebrales?



- **Frontal Izquierdo:** por su capacidad de análisis y de juicio lógico, logra hacer un diagnóstico certero de la situación.
- **Frontal Derecho:** creativo, innovador e integrador, genera las posibles soluciones al problema identificado.
- **Basal Izquierdo:** por su pensamiento secuencial y estructurado, define cuál va a ser el plan de acción y lo pone en marcha.
- **Basal Derecho:** utiliza sus habilidades para expresarse y relacionarse con otros para conseguir la cooperación de todas las personas.

### El propósito de BTSA está diseñado para concentrarse en 4 metas específicas de gestión:

- Mejorar la calidad de desempeño de grupos e individuos.
- Mejorar la calidad de grupos e individuos y la toma de decisiones analíticas.
- Reducir los conflictos interpersonales que resulten de la inadaptación.
- Reducir la rotación de personal.

Los Gerentes que usan BTSA con asiduidad mencionan que han obtenido información muy útil capaz de conducir a un cambio positivo en la tecnología, el diseño de tareas, la estructura empresarial y la fuerza laboral.

los procesos PRESELECCION o EVALUACION completa incluyen los siguientes pasos:

- Definición del Perfil.
- Identificación de Candidatos.
- Pruebas Psicométricas (Nivel Intelectual, Habilidades Básicas, Personalidad y Estilo Gerencial).
- Entrevista Psicológica.
- Revisión de Referencias.
- Presentación de Candidatos y apoyo durante el proceso de selección.

**Aplicaciones del Modelo BTSA de Estilos de Pensamiento**

- Ejercicio de autoconocimiento para definición vocacional y/o reorientación profesional.
- Identificar y afirmar preferencias y talentos.
- Identificar niveles de Desvío de Tipo (Aplicación de competencias no preferidas).
- Evaluar la complementariedad al interior de los grupos.
- Facilitar la colaboración colectiva, valorando las diferencias.
- Incrementar niveles de certeza en procesos de selección.
- Definir planes de carrera acordes con la Dominancia Cerebral.
- Establecer balance entre creatividad y operatividad, poniendo a la organización a trabajar según el Modelo de Cerebro Integral.
- Definir planes de acción de desarrollo profesional y organizacional.

**Cuanto mejor se diseñe el bloque de competencias de los perfiles en relación con los talentos potenciales de las dominancias, se logrará una mejor selección del talento humano, mejorará la productividad y la calidad de vida de los colaboradores. Esto resuelve la brecha que se genera con las desviaciones tipo y la dominancia requerida por el Cargo.**

**VIII. Proceso de Desarrollo del Talento Humano****El Desarrollo de Competencias y el Sistema de Acreditación**

La certificación es la culminación de un proceso de reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores; implica la expedición por parte de una institución autorizada, de una acreditación acerca de la competencia poseída por el trabajador. En muchas instituciones de formación la certificación se otorga como un reconocimiento a la culminación de un proceso de formación, basada en el tiempo de capacitación y práctica, así como en los contenidos evaluados. Ello no necesariamente asegura que se esté haciendo una evaluación de competencias.

Según el sistema del cual se esté hablando, la certificación de competencias laborales puede ser expedida: Por la institución de formación profesional en la que se han cursado los programas formativos o se han demostrado las competencias requeridas para obtener el certificado.

Por un organismo independiente creado especialmente para certificar las

c o m p e t e n c i a s .

El primer caso ha venido dándose dentro del concepto de certificación que se impulsó desde Cinterfor/OIT mediante un proyecto iniciado en 1975, encaminado a medir y certificar las calificaciones adquiridas con base en cursos de capacitación o por experiencia laboral o por la combinación de las dos. Ya desde ese año las instituciones de formación notaron la necesidad de acreditar las capacidades laborales que los trabajadores adquirirían a través de su experiencia laboral así como dotar a los sistemas de intermediación laboral de mejores herramientas para ubicar laboralmente a los candidatos.

Asimismo, las cada vez más complejas características del cambio tecnológico requerían más claras evidencias de los dominios laborales de los trabajadores, se vislumbraba desde ya la necesidad de otorgar certificaciones con reconocimiento subregional que facilitaran la movilidad de los trabajadores.

Cinterfor/OIT definió la certificación como "un proceso tendiente a reconocer formalmente las calificaciones ocupacionales de los trabajadores, independientemente de la forma como tales calificaciones fueron adquiridas"

El fin de la certificación es el de otorgar un reconocimiento formal de la competencia de los trabajadores. Es una síntesis en el proceso de formación del individuo pero no un punto final; se trata de un proceso continuo validado a lo largo de la vida laboral. El certificado lleva implícito el que se ha cumplido un proceso de evaluación de las competencias en él acreditadas.

En el Programa Nacional de Formación Profesional, de España, la certificación es definida como "la expedición de un certificado por parte de las autoridades laborales, organismos de formación o personas autorizadas que acreditan que un trabajador es capaz de aplicar los conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos necesarios para el ejercicio de una actividad profesional c o n c r e t a . "

La certificación de competencias adquiere ahora un valor relacionado profundamente con la empleabilidad de los trabajadores en la medida en que los certificados se refieran a competencias de base amplia, normalizadas en sistemas que faciliten su transferibilidad entre diferentes contextos ocupacionales.

También, bajo el concepto de formación continua y permanente, se reconoce hoy la vigencia limitada de un certificado tal que su poseedor debe actualizar la certificación en los plazos que se hayan fijado. Esto con el fin de garantizar que se ha mantenido al tanto de los cambios que la organización del trabajo y la tecnología hayan podido ocasionar en su área ocupacional.

En Costa Rica el Instituto Nacional de Aprendizaje ( INA), está facultado para certificar competencias de habilidades y destrezas, de nivel operativo y técnicas.

## IX. Evaluación Integral de Productividad Empresarial

### VI ¿Qué es la Evaluación 360°?

Es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe.

El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80's utilizándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

El 360°, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización.

La expresión 360° se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último.

En esa misma directriz el factor humano busca obtener una abierta y propositiva retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad. Solo les satisface el reflejo cuando estos coinciden.

La retroalimentación 360° no es exactamente la última moda de los Consultores, ni justamente otro truco para exasperar a los gerentes. La tendencia es la de consolidar una herramienta objetiva que permita al empresario y colaboradores la intersección de los objetivos institucionales con los personales, situación que por romántica que parezca se hace imperante en el mundo globalizado que nos rodea, y que en ocasiones provoca de deshumanización del trabajo.

En esta se busca por medio de la incorporación de un cuestionario de evaluación de 360°, información abierta y sin sesgos por parte de los evaluadores, con respecto a cualquier punto de la encuesta, y de esta manera se pueden expresar comentarios sobre ¿Qué les gusta del evaluado con relación a los aspectos explorados? ¿Qué no les gusta? y ¿Qué les gustaría que sucediera o modificará en sus conductas?, Todo esto referido a comportamientos o situaciones observables o deseables. Además en todos estos cuestionarios de evaluación de 360° es posible colocar al final de la encuesta una o varias preguntas abiertas,

## 33

### EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ÉXITO DEL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Autor: Gerardo Morales Barboza.

tantas como se desee, para recabar información que permita encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño de la persona, del área departamento o equipo.

La filosofía así se entiende de parte de todos como un objetivo específico de logro integral, de evolución corporativa por ello se establece que el 360° es una extensión del concepto:

**evolucionando -->**

- Los procesos de Recursos Humanos.
- Las percepciones que tienen otras personas con las que interactúa sobre sus competencias y su desempeño.
- Comparando su percepción con la de los demás y analizando las diferencias encontradas.

#### **¿Cómo opera el 360°?**

Esta herramienta basa su uso en el apoyo de la informática que permite fundamentalmente el acopio de los datos o información que proporcionan los cuestionarios. A la vez que procesan los datos se da el caso que la propia Organización a través de su área de ingeniería y sistemas diseña su propio software para el manejo particular de los resultados y la búsqueda de esquemas de planeación estratégica, por área, departamento o actividad. Como ilustración de lo anterior se hace notar que las organizaciones tanto de negocios como industriales, gubernamentales, de la educación, etc., a escala mundial, utilizan Multi Rater Feedback para una amplia gama de aplicaciones como diseño y desarrollo de equipos de trabajo, desarrollo de carrera, consultoría, planeación de estrategias, manejo del cambio organizacional, etc. También se utiliza para identificar a los altos potenciales, complementar sus programas de entrenamiento y manejar el análisis de sus necesidades.

#### **¿A quién evaluar?**

¿Qué pasa con los directivos?, ¿Qué pasa al interior de la Empresa? Los Ejecutivos se asombran cuando se les da a conocer que su estilo de gerencia o sus habilidades de liderazgo no generan impacto positivo. Puede resultar tentador construir una mejor área de producción o mudarse a un área con menores costos, las empresas están empezando a sentir el impacto en la línea al no tener supervisores y gerentes que conduzcan efectivamente a la gente y a la Organización. Algunos empresarios comienzan por fin a descubrir que su organización está descubriendo que la competencia más grande que existe hoy en día en el mundo es la de la gente que conduce a aquellos que producen el resultado final.

**El Capital Intelectual**

La trascendencia de esta metodología requiere abrir el proceso de evaluación con un enfoque de interrelación y no únicamente por la opinión de una persona, obteniendo consenso, se propicia que las personas visualicen un proceso de crecimiento individual y no tan solo de cumplimiento de metas.

- **Comportamiento en el trabajo**

1. Responsabilidad de resultados
2. Habilidades
3. Solución de problemas
4. Valores

Son estos logros que la empresa y sus ocupantes deben obtener en el corto y medianos plazo, ya que ello determinara los elementos motivacionales que cada integrante quizá perdió por no encontrar una razón e importancia del lugar que ocupa en la organización y lo que ésta en un momento determinado puede regresarle.

Los principios que sustentan el Modelo de 360° pueden ilustrarse de la siguiente manera:

Los demás conocen	PÚBLICA	CIEGA
Los demás no conoce	PRIVADA	INCONSCIENT

La importancia de esta visión es que el modelo de evaluación dirige su interés al hecho de que el factor humano visualice de modo NO sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De modo anónimo tanto los compañeros como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo, un área en particular.

Lo destacado aquí es que la persona puede tener un abierto y transparente intercambio con quienes le han evaluado, generando auténticamente la retroalimentación sobre la o las partes que no se percibe por una visión centralizada en el trabajo y no el logro del mismo. El trabajo debe ser bajo esta perspectiva un medio de realización y no uno de tensión.

**Percepción en el trabajo**

Algunos gerentes sienten su autoridad comprometida por este proceso dado que no existe una única fuente de la que se evalúe el desempeño. Algunos no desean tomar la responsabilidad por evaluaciones pasadas. Otros tantos temen dar

## 35

### EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ÉXITO DEL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Autor: Gerardo Morales Barboza.

retroalimentación a quienes se lo piden por miedo a luego recibir el mismo tipo de evaluación.

Antes que el directivo asuma esta metodología, se debe conducir un programa piloto con la gente más efectiva; Evaluar el funcionamiento; Observar sus bondades para operarlo; Definir si los participantes se muestran receptivos; Verificar que las respuestas sean abiertas y honestas: Seleccionar a una persona que sea considerada buen directivo o buen facilitador y que haya pasado por el proceso para que luego le ayude a transmitir a los demás los contenidos, resultados y eliminar distorsiones sobre los alcances.

Una vez que han sido distribuidos los cuestionarios y que estos han sido contestados y devueltos al administrador del proyecto los cuestionarios son capturados y con la información obtenida es posible crear reportes escritos de muy diferentes diseños, en los que se pueden hacer sumatorias por categoría de puntos investigados, se pueden dar resultados en el orden natural de los puntos investigados, se pueden hacer listados por los puntos que lograron las mayores calificaciones o que obtuvieron las menores calificaciones, se pueden mostrar las calificaciones dadas por todos los grupos de evaluadores o solo por algunos de ellos, incluir o incorporar los comentarios a cada una de las preguntas que se hicieron a los evaluadores, y/o hacer un resumen de las preguntas abiertas colocadas al final de cada encuesta; en fin hay una gran posibilidad de presentar los reportes de acuerdo a las necesidades particulares de información; y todo esto se puede realizar sin menoscabo de la confidencialidad de la información, porque en la actualidad es mucho muy importante el asegurar la confidencialidad de las opiniones y calificaciones emitidos.

El modelo de Evaluación 360° propicia con su aplicación:

- i. El establecimiento de políticas más claras de Reclutamiento Interno, basado e en los resultados de evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el puesto solicitado.
- ii. Se definen Planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales en su puesto y la Carrera de Avance.
- iii. Se identifica con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales, para Reforzar, Reconocer y Estimular sus resultados.
- iv. Permite una evaluación sistemática del desempeño Proporciona retroalimentación de varias fuentes o perspectivas.
- v. Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño " difícil de medir" como lo son: Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Administración del Tiempo, Solución de Problemas, Habilidad para Desarrollar a Otros, etc.
- vi. Simplifica la aplicación de retroalimentación formal Provee de información para

## 36

### EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ÉXITO DEL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Autor: Gerardo Morales Barboza.

determinación de necesidades, evaluación y planeación del Desarrollo de los Recursos Humanos.

vii. Provee de información para la PLANEACIÓN DEL DESARROLLO INDIVIDUAL, y este es el tema central de esta conferencia.

viii. El desarrollo particular de metodología informática para la aplicación, aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene.

Todo lo anterior es en términos generales, lo que un Sistema de Evaluación de 360° puede hacer por el desarrollo de las personas y en consecuencia de ambiente empresarial, elevando las características de personalidad necesarias para un óptimo desempeño en el puesto.

O bien en lugar de evaluar el desempeño, se puede evaluar simplemente el nivel de competencias que el individuo posee y que están relacionadas con el puesto, o evaluar el nivel de competencias que posee el individuo respecto de las competencias necesarias para el buen desempeño de un puesto.

Este producto resuelve las brechas que se presentan entre las competencias certificadas y el los resultados en el trabajo. Y pueden ser ubicadas en brechas cognitivas, de capacidad o de comportamiento, lo que será un insumo importante en los planes de desarrollo del talento y la remuneración variable.

El salario variable está fundamentado en la evaluación del desempeño y la evaluación de los indicadores de Gestión del Balanced Scorecard.

Debe quedar claro, que el desarrollo del modelo de Gestión del Talento Humano por competencias requiere de una integración metodológica de una gran variedad de herramientas y tecnologías, que se encuentran al alcance de las empresas e instituciones. Pronto serán parte de los contenidos curriculares de carreras que están relacionadas con la Administración de Negocios, la Psicología, la Educación y la Gestión, desarrollo y evaluación del talento humano. Creemos haber alcanzado el propósito de integrar lógicamente las tecnologías comentadas.

Para mayor información, se puede acceder al correo [gmorale@una.ac.cr](mailto:gmorale@una.ac.cr), investigador del tema de gestión del Talento Humano en la Universidad Nacional.

Un ejemplo de cuestionario para la evaluación de gestión de competencias se presenta seguidamente en los anexos.

**37**

**EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ÉXITO DEL DESARROLLO DEL MODELO DE  
GESTION POR COMPETENCIAS.**

Autor: Gerardo Morales Barboza.

**X. Anexo.**

**EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ÉXITO DEL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

Autor: Gerardo Morales Barboza.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
RESUMEN DE CALIFICACIÓN						
IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN						
INICIAL (I)			AVANZADO (A)			
Nivel inicial, la competencia debe ser desarrollada			La competencia, se logra en forma optimizada. Su utilización se enfoca en el perfeccionamiento de los procesos o			
INTERMEDIO (M)			EXCELENCIA (E)			
La competencia se aplica en la realización de los procesos o actividades, logrando resultados dentro de los patrones de calidad, desempeño y gestión establecidos			Se utiliza cuando en los procesos o actividades se superan los resultados esperados, a través de la innovación y creatividad			
FACTORES GENERALES	CALIFICACIÓN	ESCALA	CLASIFICACIÓN	PORCENTAJE	PUNTOS	
COMPORTAMIENTOS						
CALIDAD	E A M I N S	90	100	NS	0	0,00
		80	89			
		70	79			
		60	69			
		0	59			
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	E A M I N S	90	100	NS	0	0,00
		80	89			
		70	79			
		60	69			
		0	59			
COMPROMISO	E A M I N S	90	100	NS	0	0,00
		80	89			
		70	79			
		60	69			
		0	59			
INNOVACIÓN Y DESARROLLO	E A M I N S	90	100	NS	0	0,00
		80	89			
		70	79			
		60	69			
		0	59			
<b>Sub total: COMPORTAMIENTOS</b>				<b>0</b>	<b>0,00</b>	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL PUESTO						
HABILIDADES	E A M I N S	90	100	NS	0	0,00
		80	89			
		70	79			
		60	69			
		0	59			
CONOCIMIENTOS	E A M I N S	90	100	NS	0	0,00
		80	89			
		70	79			
		60	69			
		0	59			
<b>Sub total: CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL PUESTO</b>				<b>0</b>	<b>0,00</b>	
<b>TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>					<b>0,00</b>	

**X I . B i b l i o g r a f í a**

La empresa hacia el año 2010 – Ramón Costa – Alfaomega Marcombo - 1994

Reingeniería del Cambio – Benoît Grouard y Francis Meston – Alfaomega Marcombo – 1995

Reingeniería – Michael Hammer y James Champy – Norma – 1993

Reingeniería de procesos de la empresa – Michael Ballé – Turpial – 1995

Reengenharia. Dinâmica para a mudança – Daniel Moreira – Pioneira - 1994

Punto de Ruptura – Carr / Dougherty / Johanson / King / Moran – Qualitymark – 1 9 9 5

La creatividad y la administración del cambio – Tudor Rickards – Oxford – 1999

Psicología Organizacional – Fernando Zepeda Herrera – Addison Wesley Longman / Pearson – 1999

Revolución Empresarial – Francis Goullart y James Kelly – McGraw Hill – 1996

Reconceptualización de los negocios – Mauricio Lefcovich – www.monografia.com - 2004

Robert Kaplan es profesor en Harvard Business School, (USA) y asesora a varias compañías líderes en esa nación. Desde 1984, trabaja en la Universidad de Harvard, ha escrito más de 100 artículos y nueve libros sobre gerencia y calidad.

Acosta, Estrella F. Gestión de los RR.HH. Folleto complementario a la docencia. MINTUR VII. Cuba.

Bolivar, Cris. Más allá de la formación: el desarrollo de competencias. 2002.

Cejas, Enrique. Un concepto muy controvertido: competencias laborales.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Primera Edición. Ed. Mc. Graw Hill. México, 1981.

Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Primera Edición. Ed. Mc. Graw Hill. España, 2000.

CINTERFOR/OIT. Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano: convergencias y desafíos. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral: conceptos básicos de competencias laborales. 2004.

CINTERFOR/OIT. Competencia Laboral y su impacto en el modelo de gestión. Cuaderno de Trabajo Número 7, Educación Técnico Profesional. Abril de 2001.

CINTERFOR/OIT. Gestión por competencias en empresas. 2001.

Cruz, Peggy. El capital humano y la gestión por Competencias. Universidad de Antofagasta, Chile.

Cuesta, Armando. Gestión del conocimiento: Análisis y proyección de los Recursos Humanos. Ed. Academia. La Habana, Cuba. 2002.

Cuesta, A. Gestión por Competencias. Ed. Academia. Cuba, 2001.

Cuesta, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. ISPJAE. Cuba, 1997.

Delgado, Domingo J. Modelos de gestión por competencias. CORGA c.a. 2000.  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/modcompechile.htm>

Fernández, Guadalupe. Las competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos. Hay Group. 2da edición. Ed. Deusto S.A. España, 1996.

Fernández, Ignacio. Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas. 2002.

Fernández, Manuel. Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1994.

Figueroa, Milena. Diseño de perfiles por competencia para los cargos directivos del Instituto Universitario de Tecnología Venezuela I.U.T.V. Caracas, Venezuela. Abril, 2003. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Galicia, Arias. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México, 1976.

García, María. Selección de Personal. Sistema Integrado. Segunda Edición. Ed. ESIC. Madrid, 2001.

Gestiópolis. ¿Cuáles son las etapas del modelo de gestión por competencias?  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/42/etapasgesporcomp.htm>

Harper & Lynch. Inventario de personal y evaluación del potencial humano. Manuales de recursos humanos. Ed. Gaceta de los Negocios, España, 1992.

Hernández, Maritza. Planeación estratégica. Diagnóstico estratégico. La Habana, 2001. diag-estrateg.ppt

Ibarra, Agustín. Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral. No. 149, mayo-agosto de 2000.

Lempert S.A. Gestión por competencias, 2003.

Levy-Levoyer C. Gestión de las competencias. Ed. Gestión 2000. Barcelona. 1997.

Menguzzato, M. y otros: *La Dirección Estratégica de la empresa*. España. S/E. 1996. pp. 27, 78.

Mondy, R. Wayne. Administración de Recursos Humanos. Sexta edición. Ed. Prentice may. México, 1997.

Moreno, M<sup>a</sup> Jesús. La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. Revista de empresa No. 10, octubre-diciembre 2004.

Pereda, Marín. Gestión de Recursos Humanos por competencias. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. España. 1999.

Ponce, Reyes. El análisis de puestos. Quinta Edición. Ed. Limusa. México, 1984.

Quezada, Humberto. Competencias laborales: La puesta en valor del Capital Humano. Q+M Consultores Asociados. <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clvalor.htm>

Stoner. Administración. 5ta Edición. México 1998.

Sznirer, Dina. Gestión por competencias. La gestión del capital intelectual en la empresa orientada a resultados. Argentina. [http://www.adca.org.ar/articulos/08\\_gestion\\_por\\_competencias.htm](http://www.adca.org.ar/articulos/08_gestion_por_competencias.htm)

Zayas, Pedro M. Las competencias como principal manifestación de la interrelación hombre- trabajo. Monografías.com.

Valle, Isel. ¿Rasgos, hábitos, habilidades, conocimientos...O competencias de liderazgo?. 2003. <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/53/rasgos.htm>

Valle, Isel. Sobre Competencias Laborales. 2003.

Vargas, Fernando. Aplicación del enfoque de competencia laboral en la Fábrica Nacional de Papel de Uruguay. No. 149, mayo-agosto de 2000.

## **42**

### **EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL ÉXITO DEL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

Autor: Gerardo Morales Barboza.

Vargas, Fernando. De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas. No. 149, mayo-agosto de 2000.

Vargas, Fernando. Evolución del enfoque de competencias en la formación del personal. Seminario Internacional: Formación Profesional Y Gestión Productiva: Estrategias para el Cambio en Salud. Santiago de Chile, Octubre 15 del 2002. [www. cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)

Zayas, Pedro. Las competencias como principal manifestación de la interrelación hombre- trabajo. 2002

**Índice.**

<b><u>TITULO.</u></b>	<b>1</b>
<b><u>AUTOR</u></b>	<b>1</b>
<b><u>RESUMEN</u></b>	<b>1</b>
<b><u>LISTA DE PALABRAS CLAVE</u></b>	<b>2</b>
<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	<b>2</b>
<b><u>I EL PLAN ESTRATÉGICO</u></b>	<b>4</b>
<b><u>II EL BALANCED SCORE CARD.</u></b>	<b>5</b>
<b><u>III REINGENIERÍA DE PROCESOS</u></b>	<b>9</b>
<b><u>IV GESTIÓN POR COMPETENCIAS</u></b>	<b>12</b>
<b><u>VI LOS PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS</u></b>	<b>18</b>
<b><u>VII. SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS</u></b>	<b>26</b>
<b><u>VIII. PROCESO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO</u></b>	<b>28</b>
<b><u>IX. EVALUACIÓN INTEGRAL DE PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL</u></b>	<b>30</b>
<b><u>X. ANEXO.</u></b>	<b>35</b>
<b><u>XI.BIBLIOGRAFÍA</u></b>	<b>36</b>