UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)

Título:

Estudio evaluativo de la implementación de la gestión por competencias en empresas del área metropolitana de Caracas

Realizado por:
Hariana Karina Da Silva Pita

Profesor guía:
Loreta Moccia

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de :_____( ) puntos.

Nombre: _____Firma:_____

Nombre: _____Firma:_____

Nombre: _____Firma:_____

Caracas, _____de _____de_____

Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Ciencias Sociales
Carrera: Relaciones Industriales
Mención: Recursos Humanos

TRABAJO DE GRADO

ESTUDIO EVALUATIVO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS

Tesista: Hariana Karina Da Silva Pita

Tutor: Loreta Moccia

Caracas, 13 de Octubre de 2006

DEDICATORIA

A Dios:

Por iluminar mí camino y permitirme amanecer todos los días.

A mis padres y mis hermanos:

Con su apoyo incondicional, me han llevado siempre de la mano y me han enseñado la vida hasta llegar a ser lo que soy ahora, una persona inmensamente feliz y que sabe que cuenta con ellos para lo que sea y por siempre. Les doy las gracias por estar siempre conmigo, por su amor incondicional, por su paciencia, por sus consejos y por todo lo que me han brindado y me brindan cada día de mi vida.

A mi novio:

Dani, eres parte de mi y de mi vida; gracias por ser mi apoyo incondicional en los momentos difíciles, por creer en mí, por estar ahí siempre y en todo momento, recordándome que todo vale la pena, que la vida es una sola y hay que vivirla al máximo siempre y que sí vale la pena creer en la persona que soy y en lo que quiero. Simplemente Te Amo con todo mi corazón.

A mis amigas:

Nancy, gracias por tu apoyo y tu amistad, gracias por estar ahí en los momentos difíciles de estos cinco años y por compartir conmigo los grandes momentos de felicidad, que quiero que los sigamos compartiendo.

Deborah y Carmen, desde hace dos años conseguí en ustedes unas muy buenas amigas, gracias por ofrecerme su amistad y su apoyo, y aunque nuestros caminos tomen rumbos distintos la amistad siempre estará allí. Amigas….SOMOS INDUSTRIÓLOGAS

"Reír es correr el riesgo de parecer tonto. Llorar es arriesgarse a parecer sentimental.
Acercarse a otro es arriesgarse a comprometerse.
Mostrar emoción es arriesgarse a ser conocido.
Someter a la gente a tus ideas y sueños es ponerlos en riesgo.
Amar es correr el riesgo de no ser correspondidos. Vivir es arriesgarse a morir.
En toda esperanza hay riesgo del desespero. En todo intento el riesgo es fracasar.
Pero riesgos se han de tomar porque el mayor peligro en esta vida es no arriesgar nada.
Porque el que nada arriesga, nada hace..nada tienen..nada es.
Tal vez pueda ahorrar sufrimiento y dolor pero al fin de cuentas no puede aprender,
ni sentir, ni cambiar, ni crecer, ni amar, ni vivir.
Encadenado por las certidumbres será esclavo, sacrificará al ser libre.
SOLO ARRIESGANDO SE CONSAGRA LA LIBERTAD"

Hariana

Reconocimientos

A mi tutora, Loreta Moccia, quien con su gran dedicación y paciencia, sus conocimientos y experiencia me orientó en este largo camino de mi trabajo de grado.

A Juan Alexis Pineda, por ayudarme en unas cuantas ocasiones con este trabajo de grado.

A Daniel, por estar conmigo y ayudarme a construir lo que aquí presento.

A cada una de las personas del departamento de recursos humanos de las empresas participantes, por ofrecer su colaboración, sin ellas no hubiera sido posible este estudio.

RESUMEN

Las competencias laborales son el componente que vincula la capacidad individual y colectiva para agregar valor en los procesos de trabajo, allí reside su importancia al ser una nueva alternativa para mejorar tanto el rendimiento de los individuos como el de las organizaciones.

La presente investigación indagó cómo ha sido la implementación de la gestión por competencias y cuál ha sido su impacto sobre la efectividad de la función de RH según el modelo de los múltiples grupos de interés en empresas ubicadas en Caracas.

La muestra estuvo compuesta por 10 empresas del área Metropolitana de Caracas, con experiencia de dos años o más en la gestión por competencias. Se le aplicó una entrevista y un cuestionario dirigido a medir el impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de la función de RH a un responsable de RH de cada una de las 10 empresas escogidas para el estudio; y, se les aplicó el mismo cuestionario a una muestra de gerentes de línea en cada una de las 10 empresas.

Los resultados de la investigación indican: que la implementación de la gestión por competencias en las empresas estudiadas, presentó maneras diversas de llevar a cabo cada uno de los procesos que son necesarios tanto para la creación del modelo como para la implementación y que, de acuerdo con la percepción de la muestra estudiada, ha habido un impacto bastante relativo de la gestión por competencias sobre la efectividad de la función de RH.

Este estudio permitió hacer un acercamiento a la realidad de la implementación de la gestión por competencias en el medio venezolano y, por otra parte, permitió pulsar la evaluación de la efectividad que la función RH ha alcanzado bajo este enfoque, desde la perspectiva tanto de los profesionales del área, como de la de sus principales clientes internos, los gerentes de línea.

INDICE GENERAL

Página

DEDICATORIA……i

RECONOCIMIENTOS……..... ii

RESUMEN…….. iii

INDICE GENERAL

ÌNDICE DE TABLAS……..……viii

ÍNDICE DE GRAFICOS……..……...…xiii

INTRODUCCIÓN ……..……...….….1

CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Formulación del problema……..…….…....3

CAPÍTULO II: OBJETIVOS

Objetivos generales……..……9

Objetivos específicos……..…….9

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

3.1 Un cambio de enfoque en la gestión del recurso humano…….…11

3.2 Las competencias……...……....12

3.2.1 Definiciones de competencias……..……..12

3.2.2 Enfoque de rasgos vs. enfoque de competencias……14

3.2.2.1 Enfoque de rasgos…….…14

3.2.2.2 Enfoque de competencias…….…14
3.3 La gestión de recursos humanos por competencias……..16
3.3.1 Beneficios de la gestión por competencias…….……18
3.3.2 Críticas a la gestión por competencias…….……..18
3.4 Implementación de la gestión por competencias…….....……...……20
3.4.1 Procesos para la implementación de la gestión por competencias.……20
3.4.1.1 Identificación de competencias…….…...….20
3.4.1.2 Modelo de competencias……..22
3.4.1.3 Validación de las competencias ……...……24
3.4.1.4 Tipos de competencias……..26
3.4.1.5 Valoración de las competencias…….....27
3.4.2 Importancia del talento humano en la implementación de la gestión por competencias……..…….28
3.4.3 Introducción de la gestión por competencias a los clientes internos….....30
3.4.4 Áreas de aplicación de la gestión por competencias…..……31
3.5 Efectividad en las prácticas de RH……....33
3.5.1 Razones para medir la efectividad de RH…….33
3.5.2 Los retos en la medición de la efectividad de RH…….35
3.5.3 Tipología de los modelos para evaluar la efectividad de RH…36
3.5.3.1 Modelo de los grupos de interés…….….37
3.5.3.2 Modelo utilitario……..40
3.5.3.3 El modelo de las relaciones……..40
3.5.4 Aspectos de la efectividad de RH que pueden ser evaluados…42

CAPÍTULO IV: MARCO REFERENCIAL

4.1 Empresa A…….….46
4.2 Empresa B…….….46
4.3 Empresa C…….….47
4.4 Empresa D…….….47

4.5 Empresa E……..47
4.6 Empresa F……..48
4.7 Empresa G……..48
4.8 Empresa H……..49
4.9 Empresa I……...49
4.10 Empresa J……...50

CAPÍTULO V: MARCO METODOLÓGICO

5.1 Tipo de investigación……..……...51
5.2 Diseño de la investigación……52
5.3 Población, unidad de análisis y muestra……53
5.3.1 Población……53
5.3.2 Unidad de análisis……..53
5.3.3 Muestra……..53
5.3.3.1 Responsables de RH……54
5.3.3.2 Gerentes de línea……..54
5.4 Definición de variables……..55
5.5 Operacionalización de variables……56
5.6 Técnicas de recolección de datos……...57
5.6.1 La entrevista……...57
5.6.2 El cuestionario……59
5.7 Procedimiento de recogida de datos……..…64
5.8 Técnicas de análisis de datos…….....67

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Análisis de resultados general…….....68
6.1.1 Implementación del enfoque de competencias. ……....68
6.1.1.1 Coincidencias y divergencias en la implementación del enfoque de competencias entre las diez empresas…..69
6.1.2 Efectividad del enfoque de competencias……..82

6.1.2.1 Punto de vista de los responsables de RH (entrevistas)……...……82
6.1.2.2 Punto de vista de la línea vs RH…….…...90
6.1.3 Percepción general de efectividad…….95

6.2 Análisis de resultados por empresa
6.2.1 Empresa A……...……99
6.2.2 Empresa B……...…….…..105
6.2.3 Empresa C……...……...112
6.2.4 Empresa D……...……...117
6.2.5 Empresa E……...……...123
6.2.6 Empresa F……...……...129
6.2.7 Empresa G……...……...135
6.2.8 Empresa H……...……...140
6.2.9 Empresa I……...……....146
6.2.10Empresa J……...…….…...151

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
7.1 Conclusiones …….……..……158
7.2 Recomendaciones ……..……161

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS……163

ANEXOS...……...……...…..…171

ÍNDICE DE TABLAS

Página

Tabla 1: Cuestionarios entregados/recuperados por empresa...…….....55

Tabla 2: Operacionalización de variables...…….....…….....56

Tabla 3: Relación de empresas consultadas, no participantes y participantes……..…65

Tabla 4: Relación de cuestionarios según modalidad de aplicación...…….....66

Tabla 5: Tiempo que tienen las empresas trabajando con el modelo de competencias……70

Tabla 6: Tipos de competencias utilizados en los modelos de competencias...……71

Tabla 7: Tipo de competencias del modelo en las empresas de la muestra...……...…….72

Tabla 8: Conformación del equipo de diseño del modelo de competencia...……73

Tabla 9: Metodología de la recogida de datos para la creación del modelo de competencias..74

Tabla 10: Métodos de validación del modelo de competencias.....…….....75

Tabla 11: Tipo de comunicación utilizado para la introducción del enfoque de competencias a los clientes internos.....…….....…….....77

Tabla 12: Target de la comunicación en la introducción del enfoque de competencias a los clientes internos.....…….....…….....77

Tabla 13: Propósito de la comunicación en la introducción del enfoque de competencias a los clientes internos.....78

Tabla 14: Medios utilizados para la introducción del enfoque de competencias a los clientes internos.....79

Tabla 15: Áreas de la aplicación del enfoque de competencias….....80

Tabla 16: Método de valoración de las competencias….....82

Tabla 17: Objetivos inicialmente planteados por las empresas con el enfoque de competencias.....83

Tabla 18: Grado de cumplimiento de los objetivos inicialmente planteados por las empresas de la muestra.....84

Tabla 19: Barreras percibidas por los responsables de RH en la implementación de la gestión por competencias.....86

Tabla 20: Impulsores percibidos por los responsables de RH en la implementación de la gestión por competencias.....87

Tabla 21: Percepción de los responsables de RH sobre el impacto del enfoque de competencias 88

Tabla 22: Percepción de la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH.....91

Tabla 23: Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar.....93

Tabla 24: Percepción general de efectividad del enfoque de competencias.....97

Tabla 25: Percepción de la contribución del enfoque de competencias a la mejora los servicios de RH, empresa A.....…….....…….....102

Tabla 26: Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa A.....…….....…….....103

Tabla 27: Percepción de la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa B.....…….....…….....108

Tabla 28: Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa B.....…….....…….....110

Tabla 29: Percepción de la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa C.....…….....…….....114

Tabla 30: Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa C.....…….....…….....115

Tabla 31: Percepción de la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa D.....…….....…….....119

Tabla 32: Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa D.....…….....…….....121

Tabla 33: Percepción de la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa E.....…….....…….....125

Tabla 34: Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa E.....127

Tabla 35: Percepción de la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa F.....132

Tabla 36: Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa F.....133

Tabla 37: Percepción de la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa G.....137

Tabla 38: Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa G.....138

Tabla 39: Percepción de la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa H.....142

Tabla 40: Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa H.....144

Tabla 41: Percepción de la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa I.....148

Tabla 42: Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa I.....150

Tabla 43: Percepción de la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa J.....153

Tabla 44: Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa J.....…….....…….....155

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gestión por competencias.....…….....…….....17

Gráfico 2: Tiempo que tienen las empresas trabajando con el modelo de competencias……..70

Gráfico 3: Tipos de competencias utilizados en los modelos de competencias……71

Gráfico 4: Tipo de competencias del modelo utilizado por las empresas de la muestra……..72

Gráfico 5: Conformación del equipo de diseño del modelo de competencias…….73

Gráfico 6: Metodología de la recogida de datos para la creación del modelo de competencias.....…….....…….....……..74

Gráfico 7: Métodos de validación del modelo de competencias.....…….....76

Gráfico 8: Tipo de comunicación utilizado para la introducción del enfoque de competencias a los clientes internos.....…….....…….....77

Gráfico 9: Target de la comunicación en la introducción del enfoque de competencias a los clientes internos.....…….....…….....78

Gráfico 10: Propósito de la comunicación en la introducción del enfoque de competencias a los clientes internos.....…….....…….....79

Gráfico 11: Medios utilizados para la introducción del enfoque de competencias a los clientes internos.....…….....…….....80

Gráfico 12: Áreas de aplicación del enfoque de competencias.....81

Gráfico 13: Método de valoración de las competencias.....82

Gráfico 14: Objetivos planteados inicialmente por las empresas de la muestra.....84

Gráfico 15: Grado de cumplimiento de los objetivos inicialmente planteados por las empresas de la muestra.....…….....…….....85

Gráfico 16: Barreras percibidas por los responsables de RH en la implementación de la gestión por competencias.....…….....…….....86

Gráfico 17: Impulsores percibidas por los responsables de RH en la implementación de la gestión por competencias.....…….....…….....87

Gráfico 18: Percepción de los responsables de RH sobre el impacto del enfoque de competencias.....…….....…….....88

Gráfico 19: Contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH: RH vs. Gerentes de línea.....…….....…….....92

Gráfico 20: Impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar.....…….....…….....94

Gráfico 21: Percepción global del impacto del enfoque sobre la efectividad de RH……98

Gráfico 22: Contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa A: RH vs Gerentes de línea.…….....103

Gráfico 23: Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa A: RH vs Gerentes de línea. …….....104

Gráfico 24: Percepción global del impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de RH, empresa A…….....105

Gráfico 25: Contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa B: RH vs. Gerentes de línea…….....109

Gráfico 26: Impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar empresa B: RH vs. Gerentes de línea…….....111

Gráfico 27: Percepción global del impacto del enfoque sobre la efectividad de RH, empresa B…….....111

Gráfico 28: Contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa C: RH vs. Gerentes de línea…….....115

Gráfico 29: Impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa C: RH vs. Gerentes de línea…….....116

Gráfico 30: Percepción global del impacto del enfoque sobre la efectividad de RH, empresa C…….....117

Gráfico 31: Contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa D: RH vs. Gerentes de línea…….....120

Gráfico 32: Impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa D: RH vs. Gerentes de línea…….....122

Gráfico 33: Percepción global del impacto del enfoque sobre la efectividad de RH, empresa D…….....…….....122

Gráfico 34: Contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa E: RH vs. Gerentes de línea…….....126

Gráfico 35: Impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa E: RH vs. Gerentes de línea…….....128

Gráfico 36: Percepción global del impacto del enfoque sobre la efectividad de RH, empresa E…….....…….....128

Gráfico 37: Contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa F: RH vs. Gerentes de línea…….....132

Gráfico 38: Impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa F: RH vs. Gerentes de línea…….....134

Gráfico 39: Percepción global del impacto del enfoque sobre la efectividad de RH, empresa F…….....…….....134

Gráfico 40: Contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa G: RH vs. Gerentes de línea…….....137

Gráfico 41: Impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa G: RH vs. Gerentes de línea…….....139

Gráfico 42: Percepción global del impacto del enfoque sobre la efectividad de RH, empresa G…….....…….....139

Gráfico 43: Contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa H: RH vs. Gerentes de línea…….....143

Gráfico 44: Impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa H: RH vs. Gerentes de línea…….....144

Gráfico 45: Percepción global del impacto del enfoque sobre la efectividad de RH, empresa H…….....…….....145

Gráfico 46: Contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa I: RH vs. Gerentes de línea…….....149

Gráfico 47: Impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa I: RH vs. Gerentes de línea…….....150

Gráfico 48: Percepción global del impacto del enfoque sobre la efectividad de RH, empresa I…….....…….....151

Gráfico 49: Contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa J: RH vs. Gerentes de línea…….....154

Gráfico 50: Impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa J: RH vs. Gerentes de línea…….....155

Gráfico 51: Percepción global del impacto del enfoque sobre la efectividad de RH, empresa J…….....…….....157

INTRODUCCIÓN

En los últimos años la gestión de recursos humanos ha sufrido considerables cambios, incluyendo dentro de ellos el cambio sobre la concepción que se tiene del capital humano, el cual ahora es visto como el elemento esencial en las organizaciones. Con ello, se puede plantear una evolución de la gestión de recursos humanos que le ha proporcionado nuevos retos entre los cuales se encuentra la gestión por competencias, que se perfila como una vía capaz de lograr el equilibrio entre los objetivos organizacionales y el desarrollo de las personas. Con esta gestión las empresas pueden desarrollar nuevas herramientas de gestión vinculadas a los servicios de reclutamiento y selección, formación y desarrollo, planes de carrera, gestión del desempeño y compensación y beneficios; que le permitan a la función de RH y a la organización enfrentar las demandas del entorno de manera exitosa. Por ello surgió la necesidad de realizar un estudio que indagara cómo ha sido la implementación de la gestión por competencias en empresas del área de Caracas y determinara cuál ha sido el impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de la función de recursos humanos, según el modelo de los grupos de interés, el cual tiene como foco principal que la efectividad de RH depende de la percepción de los usuarios de la función.

El estudio que se presenta a continuación, cuenta en una primera parte con la formulación del problema, en donde se expone la situación actual de la gestión de recursos humanos, las principales características de la gestión por competencias, algunas empresas que trabajan con dicha gestión, estudios previos sobre competencias, importancia de medir resultados en RH y la necesidad de evaluar la efectividad de la función de RH, aspectos que abren el paso a la pregunta de investigación, y partiendo de la misma, se presentan luego, los objetivos generales y específicos.

El capítulo III está referido al marco teórico, en el cual se presentan definiciones, características del enfoque de competencias y de su implementación, importancia, críticas, beneficios y estudios acerca del enfoque de competencias según diversos autores, además de un apartado en donde se expone la definición de efectividad, razones para su medición en RH, tipología de los modelos para evaluar la efectividad y finalmente se presenta la teoría de los múltiples de interés según diversos autores.

El capítulo IV presenta el marco de referencia, en el cual se dan a conocer las características de las 10 empresas del área de Caracas que participaron en el estudio.

El marco metodológico compone el capítulo V, en el cual se encuentran especificados el tipo de estudio aplicado, la unidad de análisis, población, tipo de muestreo, la muestra, así como la definición de las variables que caracterizan la muestra y las variables en estudio; seguidamente se encuentra la tabla de operacionalización de las variables. Por último, se explican las técnicas de recolección de datos utilizada, los procedimientos de aplicación de los instrumentos y de recolección de datos de la muestra y la técnica de análisis de los datos obtenidos.

En el capítulo VI, correspondiente al análisis y discusión de los resultados, se presenta en una primera parte el análisis general de los resultados obtenidos sobre cómo ha sido la implementación de la gestión por competencias y cuál ha sido el impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de la función de RH según el modelo de los múltiples grupos de interés, su comparación con la teoría y las tablas y gráficos correspondientes a dichos resultados. En una segunda parte se presenta el análisis caso por caso de las 10 empresas participantes en la muestra, los resultados obtenidos igualmente con conteo de frecuencias (de las mismas dos variables del estudio), su comparación con la teoría y se exponen los gráficos y tablas que permiten visualizar mejor los resultados.

En un último capítulo, se presentan las conclusiones obtenidas luego del análisis y discusión de resultados, así como las recomendaciones que permitan profundizar aún más en el tema.

CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente se impone un nuevo modelo económico basado en el conocimiento, la llamada "Era del Conocimiento", en la cual la información, el conocimiento y las nuevas tecnologías de la infocomunicación son las que definen las nuevas reglas de la economía, las cuales son: la globalización, el incremento de la competencia, el avance tecnológico y la turbulencia del entorno, que hacen que la supervivencia y el crecimiento de las empresas dependan de su habilidad para desarrollar nuevas capacidades y competencias (Zander y Kogut,1995 c.p .Moreno, Pelayo & Vargas, 2004).

Por lo anteriormente mencionado y dado que el conocimiento reside en las personas, surge la necesidad de que las organizaciones se diferencien y logren ventajas competitivas tomando como fuente de diferenciación al factor humano, a quién se le demanda un mayor rendimiento, lo cual implica la necesidad de incrementar sus habilidades a través de procesos de aprendizaje, capacitación y desarrollo permanente. (Mertens, 1996 c.p. Arancibia y Díaz, 2002). Este cambio en la concepción del personal, el cual deja de asumirse como un costo para considerarse como un recurso, supone la aparición de un nuevo paradigma de naturaleza multidisciplinar, el cual hace énfasis en la importancia estratégica para las empresas de los recursos humanos como generadores de ventajas competitivas sostenidas. Dentro de ese papel importante que logra el recurso humano, se integra la gestión por competencias, la cual abarca todos los procesos de la gerencia de la gente en las organizaciones. (Zayas, 2002 c.p. Sanchez, Martínez y Marrero, 2004).

La gestión por competencias contempla de forma integrada la dimensión estratégica del negocio, la dimensión humana y la conductual; tiene en cuenta los conocimientos,

habilidades, actitudes e intereses del capital humano. Es una herramienta útil y eficaz que hace posible, por medio de la identificación, la formulación, el desarrollo y la aplicación de las competencias individuales que la empresa requiere, que la gerencia de Recursos Humanos (RH[1]) esté alineada con la estrategia del negocio. (Mamolar, 2001 c.p. Moreno et al., 2004). Además de ello, su estudio y aplicación se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macroestructuralmente a nivel de la organización como un sistema, como desde el punto de vista de cada trabajador. La aplicación de este enfoque apoya los procesos de selección, contratación y capacitación de recursos humanos, contribuyendo al mejoramiento de la gestión del trabajo y coadyuva al aumento de la productividad y la competitividad. (Barrios, 2000).

Para entender la gestión por competencias es necesario saber lo que son las competencias: "Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo" (Boyatzis, 1982 c.p. Bordas, 2004, p.3).

Las ventajas de la gestión por competencias se basan en que:

- El enfoque subraya cómo las personas logran altos niveles de rendimiento y por otra parte, hace posible que la empresa afronte los cambios del entorno de la mejor manera posible. (Arancibia y Díaz, 2002).
- Le da relevancia al hecho de que el capital humano sea el creador de la prosperidad y larga vida de la organización, se inclina por el trabajo en equipo y los procesos integrados, fomenta el aprendizaje continuo y el crecimiento lateral para que las personas puedan desarrollarse y avanzar profesionalmente y proporciona a los empleados oportunidades para obtener y aplicar nuevos conocimientos, habilidades y destrezas a cambio de su trabajo. (Marrelli, 2000).

La gestión de recursos humanos por competencias se caracteriza por:

- **El énfasis en la empresa**: El problema de la formación se enfoca directamente a nivel de la empresa y no a otros ámbitos de la vida nacional. Esta actitud

[1] En lo sucesivo se hará uso de las siglas RH para hacer referencia a la función o departamento de Recursos Humanos.

metodológica viene dada por el hecho de que las competencias de un mismo cargo pueden diferir en distintas organizaciones, así como también varía la filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente; en ese caso, cada organización debe buscar las competencias clave para que sus trabajadores alcancen los objetivos planteados. (Cubeiro, 1998 c.p. Vargas, 2004).

- **Referencia en los mejores**: El análisis conductista utilizado en la gestión por competencias identifica a los trabajadores que tienen un desempeño superior, los que alcanzan los mejores resultados y a partir de allí se obtiene el perfil de competencias bajo el supuesto de que si se adopta el mejor desempeño como estándar, la organización mejorará su productividad. (Vargas, 2004).
- **Competencias diseñadas, más que consultadas**: Para ciertas competencias requeridas en la organización, de las competencias que se requieren en la organización, no resulta suficiente la consulta a los trabajadores. Se necesita que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Dentro de esta idea es necesario consultar a los trabajadores pero eso no es suficiente. (Vargas, 2004).

En Venezuela diferentes empresas han aplicado y continúan aplicando el enfoque de competencias para que se logre mayor equilibrio entre sus necesidades y las de sus miembros, algunas de esas empresas son: Plumrose, CANTV, Merck, Pfiser, Mavesa, PDVSA, Bigott, Banco Provincial, Polar, entre otras.

Anteriores investigaciones nacionales sobre este tema se han orientado a diseños de modelos de competencias para diversos cargos (Bournat,1998), comparación entre modelos ideales y reales (Da Silva y Rodríguez, 2003; Goñi y Goñi, 2003), su aplicación a subsistemas específicos de RH (Colmenares y Silva, 1995; Moreno y Parra, 1997), identificación de perfiles de competencias de profesionales, (Kalinhoff, 2002, Pedroza, 1998), pero ninguna se ha dedicado a indagar sobre cómo ha sido la implementación de la gestión por competencias y el impacto de dicha gestión sobre la efectividad de la función de RH.

Las prácticas de RH tienen que demostrar que realmente dan resultados, es decir, que contribuyen efectivamente a la ventaja competitiva de la organización. En este sentido, los directores de las organizaciones esperan que sus departamentos de personal contribuyan en aspectos como la mejora de la productividad, la planeación de la sucesión, el cambio de la cultura corporativa, entre muchos otros aspectos. Aquí, la evaluación de las prácticas de RH tiene un papel fundamental por tres razones: 1) por sus implicaciones legales para la empresa, 2) por los altos costos que acarrea la administración del personal y 3) por la relación directa de las actividades de la administración de personas con la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral (Werther y Davis, 2001). El enfoque de competencias, al formar parte de una de las estrategias frecuentemente utilizadas en los últimos años por la función de RH, entra dentro de este supuesto, es decir, es necesario demostrar que produce los resultados que sus promotores afirman.

El diseño de los modelos de competencias es un aspecto de gran importancia dentro de la implementación de la gestión de recursos humanos por competencias, debido a que estos modelos son inútiles si no hay una estrategia coherente y sistemática para proveer toda la información requerida (Mirabile, 1997). A menudo la falta de implementación estratégica y de estructuras de apoyo adecuadas, conlleva al desplome inevitable de algún nuevo programa, dirección o iniciativa. El desarrollo organizacional ha enseñado que para los cambios a gran escala es necesario tener el contenido correcto, los procesos adecuados y las estructuras de soporte en su lugar. El contenido, los procesos y la estructura son la base para que el cambio sea exitoso. (Mirabile, 1997).

Existen muchas maneras de definir y expresar las competencias, se puede llegar a un largo y costoso proceso, con resultados inadecuados, por lo cual, una vez aplicado, el proceso de evaluación de los modelos de competencias es importante para que las organizaciones puedan asegurarse de que las inversiones hechas en este proceso valieron la pena. Dentro de esto cabe destacar la importancia de la validez de los modelos de competencias y la evidencia de los beneficios de esta gestión. (Markus, Cooper y Allpress, 2005).

El creciente interés en la gerencia de RH estratégica ha traído consigo renovados esfuerzos para medir la efectividad de la función de RH. El éxito en la medición de los programas de RH justifican sus prácticas, asignan responsabilidad al desempeño de la función, y focalizan la atención en las prácticas de RH. (Ulrich, 1987)

Sabiendo que las organizaciones necesitan satisfacer a sus socios, empleados y clientes, se hace necesario evaluar la efectividad de la función de RH en la implementación de las estrategias aplicadas en el mundo empresarial; es decir, comprobar actualmente si las políticas de RH son causa, al menos parcialmente, de un desempeño organizacional superior y si éstas son una fuente de diferenciación competitiva para la organización. El saber cuan efectivas son esas políticas y los programas que las acompañan, implica realizar un análisis para identificar cuales verdaderamente añaden valor a la empresa, haciendo que el factor humano se convierta en un recurso estratégico que lleve a una mejora para los accionistas y para los clientes. (Ordiz, 2002)

La efectividad de la función de RH está definida por el grado en el cual ésta apoya la implementación exitosa de ideas, planes de negocio y estrategias a largo plazo; por lo cual se mide el efecto de las actividades de RH en el logro de objetivos de la empresa. Entendida así, la efectividad básicamente está enfocada en una evaluación de desempeño de la función de RH como una unidad de servicio dentro de la compañía; al ser medidas sobre todo cualitativas ayudan a relacionar los resultados del negocio con la implementación de nuevas estrategias y al ser el enfoque de competencias una de las estrategias de RH, resulta relevante investigar si ese enfoque ayuda a la función de RH a ser más efectiva dentro de las organizaciones (Walker, 1992).

Todas las consideraciones anteriores evidencian la necesidad de realizar una investigación para indagar sobre la implementación de la gestión por competencias y posteriormente analizar su impacto sobre la efectividad de la función de RH en el medio venezolano, por lo cual las siguientes preguntas guiaron el diseño y ejecución de este estudio:

1.- ¿Cómo ha sido la implementación de la gestión por competencias en empresas de Caracas?

2.- ¿Cuál ha sido el impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de la función de RH, según el modelo de los múltiples grupos de interés, en empresas de Caracas?

CAPÍTULO II: OBJETIVOS

Objetivos Generales:

1. Describir la implementación de la gestión por competencias en empresas de Caracas.
2. Determinar el impacto de la gestión por competencias sobre la efectividad de la función de recursos humanos según el modelo de los múltiples grupos de interés en empresas de Caracas.

1. Objetivos Específicos:

1.1 Identificar los objetivos planteados por el departamento de recursos humanos de las empresas de la muestra al establecer la gestión por competencia.

1.2 Describir la metodología usada por los departamentos de recursos humanos de las empresas en el proceso de creación del modelo de competencias.

1.3 Determinar la composición del equipo de trabajo utilizado por cada empresa para la creación del modelo de competencias.

1.4 Describir los procedimientos que fueron utilizados para la validación del modelo de competencias creado.

1.5 Identificar los tipos de competencias que fueron considerados por los modelos creados.

1.6 Determinar subsistemas y/o programas de recursos humanos donde fue implementada la gestión por competencias.

1.7 Identificar el método de valoración de las competencias que está siendo aplicado.

1.8 Determinar la forma como la gestión por competencias fue introducida a los clientes internos de recursos humanos.

1.9 Determinar la percepción de barreras e impulsores que la implementación de la gestión por competencias ha tenido.

2. Objetivos Específicos:

2.1 Determinar la percepción sobre el impacto de la gestión por competencias sobre la efectividad de la función de recursos humanos percibido por los profesionales de recursos humanos de las empresas participantes en el estudio.

2.2 Determinar la percepción sobre el impacto de la gestión por competencias sobre la efectividad de la función de recursos humanos percibido por clientes internos de recursos humanos de las empresas participantes en el estudio.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se analizan algunos enfoques teóricos, desde la perspectiva de varios autores, sobre el tema de la gestión por competencias en recursos humanos, así como también teorías, investigaciones nacionales e internacionales sobre dicho tema. La información es abordada comenzando con el análisis de la situación actual en la gestión de RH, como se ha llegado a su gestión estratégica y a la gestión por competencias; seguidamente se realiza una revisión de las diversas definiciones del término competencias y la definición que fue utilizada en la presente investigación; seguidamente se establece la diferenciación entre el enfoque tradicional usado en RH (enfoque de rasgos de personalidad) y el de gestión por competencias, para de ésta manera llegar en la explicación de la gestión del recurso humano por competencias y sus aspectos específicos: las áreas de aplicación de la gestión por competencias, sus beneficios, el proceso de implementación basado en los diversos modelos analíticos, los modelos y tipos de competencias, y así finalmente llegar a un análisis sobre la importancia de medir la efectividad de las prácticas de RH, entre las cuales se encuentra la gestión por competencias.

3.1 Un cambio de enfoque en la gestión del recurso humano

La evolución de los modelos de dirección de recursos humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un costo para pasar a entenderse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. La incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multidisciplinar, que

subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas.

La dirección estratégica de recursos humanos abandona, de este modo, el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costos, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, mediante la generación de competencias y compromiso organizacional, como componentes clave en el proceso de creación de valor. (Ferreira y González, s.f.). Este planteamiento es compartido por la gestión por competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta y desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores. No obstante, el enfoque por competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resulta de interés analizar cuáles han sido sus verdaderos efectos en organizaciones que han decidido tomar este enfoque como parte de sus estrategias de recursos humanos. (Ferreira y González, s.f.).

3.2 Las competencias

3.2.1 Definiciones de competencias

Existen múltiples definiciones del término competencias, por lo cual, resulta necesario ubicar algunas de ellas y tomar una definición en específico como referencia básica para este estudio.

- "Una competencia es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización" (Marelli, 2000 c.p Vargas, 2004, p.122).
- "Característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo" (McClelland, 1973 c.p Moreno et al., p. 61)
- "Competencia profesional es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello". (OIT, 1993 c.p Rodríguez y Peñaranda, 2005, p.10)

- "Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio". (Spencer & Spencer c.p Vargas, 2004, p.122).

Luego de revisar y analizar las distintas definiciones de competencias, en este estudio se utilizó una definición que integra los aspectos considerados como importantes, que se le atribuyen al término de competencias, a saber:

"Una competencia es la unión integrada y armónica de los conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber ser y estar) que son necesarios en el personal de una organización para que éste desempeñe adecuadamente una actividad laboral". (Moreno, et al., 2004, p. 62).

A partir de las diversas definiciones de competencias se han realizado tipologías, clasificaciones y gradaciones de competencias, desde diferentes puntos de vista y tendencias gerenciales.

Es importante destacar que aunque haya diversas definiciones, existe un elemento común a la idea general de competencias, que relaciona estrechamente el comportamiento laboral con desempeños deseados en un contexto dado, ya sea a nivel del cargo o de la organización. (Arancibia y Díaz, 2002).

Las competencias se evidencian a través de conductas observables y sostenidas en el tiempo, es decir, se pueden ver, se repiten reiteradamente y son susceptibles a ser medidas. Su aparición recurrente, es lo que conlleva a establecer con exactitud cuales son las aptitudes, cualidades, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos, que se repiten, la mayor cantidad de veces, en diversas situaciones organizacionales, con los mejores resultados. (Adrián, 2000).

En una concepción dinámica, lo que define la competencia es el valor añadido que el individuo competente manifiesta y que le permite saber encadenar unas instrucciones y no sólo aplicarlas aisladamente; las competencias se adquieren (educación, experiencia, vida cotidiana), se movilizan, y se desarrollan continuamente siempre dentro de un contexto. Ellas representan la confluencia de las características individuales y las condiciones requeridas para realizar un trabajo de la mejor manera posible (Vargas, 2002).

3.2.2 Enfoque de rasgos Vs Enfoque de competencias

La gestión por competencias, si bien no es nueva, se viene adoptando actualmente suplantando al tradicional enfoque basado en rasgos de personalidad, por lo cual es importante saber en que se diferencian ambos enfoques.

3.2.2.1 Enfoque de rasgos:

Planteamiento básico: Se definen las características (rasgos subyacentes) que deben tener las personas para ocupar un puesto determinado. Sus principales inconvenientes son:

- Distintas personas atribuyen rasgos distintos a una misma conducta.
- En consecuencia, es difícil predecir rasgos específicos asociados a un puesto y definirlos objetivamente.
- No predicen el comportamiento en el trabajo, ya que se basan en la evaluación de una variable (rasgo de personalidad) para hacer predicciones sobre el rendimiento de los sujetos en otra (realización de las tareas propias de su trabajo).
- Por extensión, las pruebas de evaluación que se utilizan (fundamentalmente tests) no suelen tener relación con las tareas que han de realizar las personas en el trabajo, tienen sesgos (entre otros, culturales y temporales), en ocasiones tocan aspectos íntimos de la persona y, tal como ocurre con la formación académica, no predicen el éxito laboral o en la vida personal.

Puesto que en la gestión de recursos humanos ocupa un lugar destacado el predecir quién rendirá más y mejor en los puestos de trabajo, parece que este enfoque no resulta muy adecuado, tanto más cuando se dispone de una alternativa superior: el enfoque de competencias. (Saíz, 2002).

3.2.2.2 Enfoque de competencias:

Planteamiento básico: Se estudian los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de los mismos. En contraposición al anterior, el enfoque por competencias:

- Al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización.
- En consecuencia, es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.
- Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables.
- Permite emplear pruebas de evaluación diversas (por ejemplo, basadas en la observación conductual), más objetivas, relacionadas con las actividades del trabajo y con un mayor poder predictivo del éxito en el mismo. (Saíz, 2000).

Los tres enfoques de competencias

Enfoque educacional: Está basado fundamentalmente en el desarrollo de habilidades y logro de estándares. Este es el movimiento de competencias originado desde la disciplina educativa. En Estados Unidos las competencias estaban basadas en el análisis funcional del rol y en describir los conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarias para el desempeño del cargo, y que están valoradas con un criterio, usualmente un estándar de comportamiento. (Fletcher, 1992 c.p Markus, Cooper y Allpres, 2005). Una competencia fue definida casi como una acción, comportamiento o resultado para ser demostrado, o un estándar mínimo con diferentes niveles de dominio (Bourke et al., 1975, Elam, 1971 c.p Markus et. al., 2005).

Enfoque psicológico: Está basado fundamentalmente en los repertorios de comportamientos. Fue desarrollado por David McClelland en 1973, éste sugiere que las competencias personales, que él definió como motivos y rasgos de personalidad, son mejores medios para predecir el éxito ocupacional. Esto tuvo gran influencia, ya que, el interés particular residía en que los factores o entradas asociadas con el éxito individual podrían ser identificados y luego enseñados a otros. McClelland y Boyatzis (1980) desarrollaron una metodología para identificar las competencias, basados en los repertorios de comportamientos hábiles de ejecutantes estrella reconocidos dentro de las organizaciones. Ellos definieron las competencias como “un cuerpo genérico de conocimientos, motivos, rasgos, imagen propia y

roles sociales, y las habilidades que están causalmente relacionadas con un desempeño superior o efectivo en el trabajo" (Markus et. al. 2005, p.118,).

Enfoque de negocios: Está basado fundamentalmente en las competencias organizacionales como fuente de ventaja competitiva. Este enfoque fue desarrollado por estrategas comerciales que tomaron el concepto de competencias a finales de los años 80. Hamel y Prahalad (1989) desarrollaron la idea de las "core competencies" (en español "competencias medulares") y la idea de las capacidades organizacionales. Su definición de competencias "core" como "el colectivo que aprende" de la organización, ha sido muy citada y contribuye al actual interés en el tema de las competencias (Shippmann et al., 2000; Markus et. al., 2005). Así, Sparrow (1995) sugiere que los trabajadores deberían tener un objetivo futuro al más alto nivel, orientados en las competencias organizacionales. (Markus, et. al, 2005).

3.3 La gestión de recursos humanos por competencias

La gestión por competencias es una forma de gerencia que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo, las competencias de la organización y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados y de la organización. (Gramigna, 2002).

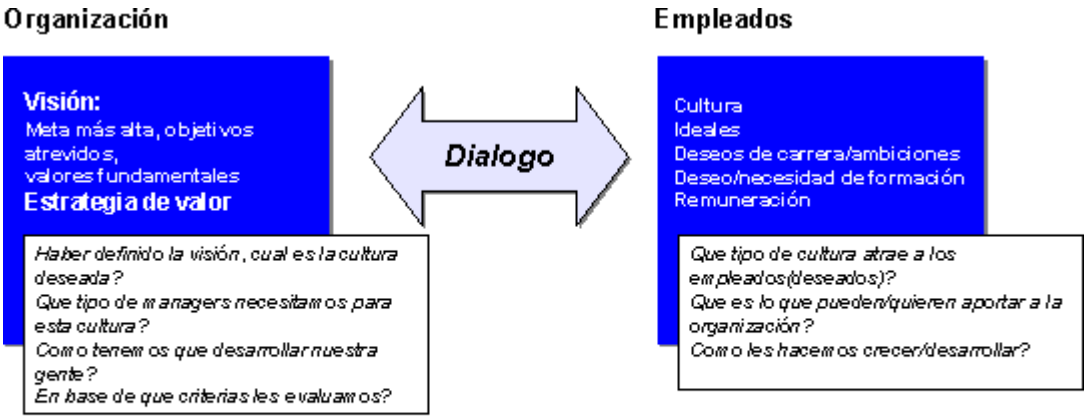
La gestión por competencias es costosa, requiere de un largo tiempo para su implementación y los resultados se hacen esperar también mucho tiempo (Saracho, 2005). También sus efectos son mucho más notables y sostenidos en el tiempo, e impacta en los resultados más que cualquier otra intervención "con personas" a nivel organizacional. El mal uso de esta gestión genera un gran y doble costo: por un lado la gran inversión de dinero, y por el otro, un costo de descrédito para la dirección de RH por haber invertido tanto tiempo y haber requerido de la colaboración de la gente para desarrollar una herramienta de gestión que finalmente no sirvió para gestionar nada. (Saracho, 2005). Implantar la gestión por competencias es algo serio; que funcione correctamente es algo mucho más serio. Cuando la gestión por competencias funciona, los efectos y resultados que genera son espectaculares y muy potentes. Por ello, la gestión por competencias ha soportado los embates de la moda y se

ha instalado como una herramienta exitosa en diversas culturas a nivel global. Cuando no funciona, los efectos que genera son devastadores, tarde o temprano se despide a directivos, personal de RH, consultores, etc. (Saracho, 2005).

Desde la perspectiva de RH, es importante considerar cómo se adquieren las competencias a lo largo de la vida del individuo, para de este modo poder determinar cuáles competencias se deben desarrollar de forma específica en la organización y cuáles pueden y deben ser adquiridas fuera de ésta. A lo largo de la vida, por el ejercicio de un inmenso número, en cantidad y variedad, de actividades y que están al margen de la profesión, se adquiere un gran número de competencias básicas, las cuales se ven completadas y aumentadas con la educación. Posteriormente se deben desarrollar otras competencias más específicas y tanto más cuanto más específica sea la actividad de una organización. (Enríquez, 2003).

De esta manera, el papel de las personas dentro de las empresas no las convierte en meros ocupantes de un puesto de trabajo, sino que las desarrolla para que puedan dar lo mejor de si mismas y que ese aporte esté alineado con los objetivos de la organización, esto indica que se invierte en las personas como un valor altamente rentable y les demuestra el interés de la empresa por su desarrollo personal y profesional. (Moreno, et al, 2004).

La gestión de competencias favorece la creación de una congruencia óptima entre el desarrollo de la organización y el desarrollo personal de los empleados, tal como muestra el gráfico 1.



Las competencias como base para el diálogo entre la organización y los empleados: un instrumento para dar manos y pies a la cultura de una organización

Gráfico 1: Gestión por competencias (Samhoud, 2003).

3.3.1 Beneficios de la gestión del recurso humano basada en competencias:

- Apoya el logro del plan estratégico organizacional en la medida que permite orientar a las personas hacia los perfiles que la organización requiere, en términos de productividad, eficiencia y desarrollo personal. (Bohorquèz, 2004).
- Según Samhoud (2003), favorece la sincronización de los diferentes procesos de RH.
- Permite que las personas que trabajan en una organización sepan en qué dirección orientar su comportamiento, de tal manera de acompañar las metas de la misma. (Rodríguez y Peñaranda, 2005).
- Crea un vínculo entre las prestaciones individuales y los resultados de la organización. (Samhoud, 2003).
- Cuando las competencias están adecuadamente descritas y se dan a conocer, se "favorece la autoevaluación, la planificación del propio desarrollo, la autocapacitación y la regulación de las conductas en entornos de mayor virtualidad y empowerment.". (Rodríguez y Peñaranda, 2005, p.16).
- Se centra en la gestión del cambio y la cultura, en la perspectiva cultural estratégica, vinculando así a la función de recursos humanos con los procesos empresariales. (Brewster, C, Farndale E. y Van Ommeren, J., 2000).

3.3.2 Críticas a la gestión por competencias

Actualmente se están produciendo algunas críticas en cuanto a la gestión por competencias.

Una de ellas está referida a la confusión implícita entre competencias y desempeño en el trabajo. Esto ha ocurrido debido al lenguaje asociado a la gestión por competencias; la confusión de comportamientos, conocimientos y rasgos de personalidad que son inputs o entradas al trabajo, con los resultados que son los objetivos del desempeño en el trabajo. Las competencias son valoradas por el desempeño estimado en el trabajo. Campell indicó que el

desempeño es un comportamiento, es algo que las personas hacen y se refleja en las acciones de las personas, el desempeño no es la consecuencia ni el resultado de la acción, es la acción en si misma (Hackett, 2002, c.p Markus et. al., 2005). Esta confusión en la terminología ha creado un carácter circular inherente en el uso de los modelos de competencias. Las competencias se identifican usando una variedad de métodos para reunir información, se definen los criterios de conducta y luego en ausencia de medidas objetivas para los resultados del trabajo o desempeño, se da una evaluación subjetiva que asume la ocurrencia de estos comportamientos para igualar el desempeño y validar la competencia en si misma. Smith y Rutigliano (2003) proporcionan evidencias de que competencias diferentes predicen el desempeño a través de diferentes individuos en un mismo rol. (Markus, et. al, 2005). Estas confusiones están directamente relacionadas con la diversidad de definiciones sobre el término competencias que existen actualmente, lo cual pone de manifiesto que existe una carencia de acepción clara y compartida del concepto de competencia. (Prieto, 1996 c.p Santos, 2002).

Otra crítica es que la gestión por competencias sea considerada como una "moda" y no como un modelo adecuado de gestión que permite la integración de los subprocesos de RH. Al considerarlo como un modelo de gestión, se requiere establecer objetivos coherentes en los que, tanto el tipo de competencias como el tratamiento de las mismas, sean específicos en función de los problemas que se pretende resolver.

También existe la idea de que la gestión por competencias sólo es aplicable en el ámbito directivo, y en la práctica, muchas empresas que han implementado la gestión por competencias así lo han hecho. Pero la realidad es que el empleado competente en su trabajo es aquel que sabe lo que tiene que hacer en el momento oportuno y que, además, lo hace (Boyatzis, 1982 c.p Santos, 2002). Con esto lo que se quiere indicar es que es posible hablar de competencias de dirección y competencias para cualquier cargo en una empresa. Haciendo énfasis en ésta última crítica, llama la atención que muchas aplicaciones informáticas para la gestión de RH sean ofrecidas para realizar los distintos subprocesos de la gestión (reclutamiento, selección, formación, etc.) tomando a la gestión por competencias como algo desligado de éstos subprocesos (Santos, 2002).

3.4 Implementación de la gestión por competencias

La implementación de la gestión por competencias debe tener tres objetivos básicos:

- Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.
- Definir las "conductas de éxito" que se requieren para cada posición.
- Determinar cual es la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la empresa (Sznirer y Saracho, 2004).

Shippmann et. al. (2000) estableció que hay una serie de elementos para el análisis de las competencias que se deben cumplir con un gran rigor en el establecimiento de la taxonomía de las competencias. Esto incluye los métodos efectivos de recogida de datos, característica del modelo de competencias, los procedimientos de desarrollo para las competencias, las conexiones con la estrategia comercial, los procedimientos de validación y la documentación. (Markus, et. al., 2005).

La nueva información acerca de la gestión por competencias se utilizará para introducir o modificar los esfuerzos de RH. Esta gestión afectará también la manera como las personas hacen su trabajo y las decisiones afectarán las carreras de los empleados, su percepción de sus competencias, su potencial para el crecimiento, entre otros aspectos. (Markus, et. al, 2005).

3.4.1 Procesos para la implementación de la gestión por competencias

Para una adecuada aplicación de la gestión por competencias, es necesario distinguir diversos procesos: Identificación de competencias, creación del modelo, normalización de competencias, formación basada en competencias, valoración de competencias y certificación de competencias.

3.4.1.1 Identificación de competencias

"Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente" (Irigon y Vargas, 2002, p.65).

En este primer paso del proceso para la implementación del sistema de gestión por competencias, es importante resaltar que al ser las competencias producto de la experiencia, pero que se adquieren al estar presentes ciertas aptitudes y rasgos de personalidad; en el momento de realizar una lista de prerrequisitos para un puesto, habrá que tomar en cuenta, no sólo las competencias existentes, sino además las aptitudes y rasgos de personalidad necesarios para adquirir, gracias a la experiencia, otras competencias. (Levy-Levoyer, 1997).

En la identificación de las competencias se busca establecer las competencias asociadas a contextos laborales específicos, que pueden ser alcanzadas por personas capaces, es decir, competentes. La cobertura de la identificación puede ir desde un sencillo análisis del puesto de trabajo hasta abarcar áreas más profundas como el área ocupacional o el ámbito de trabajo. Este proceso facilita la participación de los trabajadores y con ello se logra que la identificación se haga sobre la base de la realidad del trabajo. (Irigoin y Vargas, 2002).

Existen diversos métodos de identificación de competencias, los cuales son:

Paneles de expertos: La identificación de las competencias se realiza con la participación de grupos de profesionales que conocen bien el puesto de trabajo, los cuales por medio de un intercambio guiado de opiniones identifican las competencias que ellos creen son necesarias para desempeñarse exitosamente en dicho puesto.

Sondeos de opinión: Se identifican las competencias enviando un cuestionario escrito o electrónico a aquellos profesionales que conocen bien el puesto de trabajo, incluyendo los empleados que desempeñan dicho rol, directivos, colaboradores y clientes. A éstas personas se les presenta un listado con posibles competencias requeridas para el trabajo y se les pide que indiquen la relevancia de cada competencia para el desempeño exitoso en el puesto de trabajo, y que añadan las competencias que ellos consideren que deberían estar incluidas. (Marelli, 2000).

Entrevista de incidentes críticos: Consiste en una entrevista profunda, detallada y altamente estructurada sobre el desempeño pasado del candidato, a través de ella se pueden medir e identificar la recurrencia, consistencia y solidez en las competencias del sujeto, mientras más recurrentes y sólidas son las competencias de la persona, su desempeño tanto

profesional como gerencial será mucho mejor y más exitoso. (Quezada, 2003). De la información obtenida se determinan las competencias decisivas para el éxito de la persona. Por otra parte, se suele entrevistar también a trabajadores con desempeño promedio o bajo para compararlos con los anteriores (Marelli, 2000).

Diccionarios y bases de datos de competencias: Se toman de distintas firmas consultoras y editoriales, bases de datos genéricas de competencias consideradas importantes en diversas organizaciones, y a partir de un listado los usuarios pueden elegir las competencias necesarias para el puesto de trabajo. (Marelli, 2000).

Análisis del trabajo: Se observa a los trabajadores que tienen un desempeño superior en el puesto de trabajo, se registran las tareas y las acciones que emprenden para realizar las tareas del puesto, preguntándoles además la razón de sus acciones. Con frecuencia se realizan comparaciones con trabajadores con desempeño medio y bajo. Las competencias requeridas para el desempeño superior se pueden deducir mediante externos e internos o entrevistas de benchmarking con representantes de otras empresas que tienen prácticas exitosas (Marelli, 2000).

Entrevistas con los grupos de interesados: La identificación se realiza entrevistando individualmente a personas que conocen el puesto, con el propósito de obtener su opinión acerca de las competencias necesarias para el éxito. El grupo puede estar conformado por los integrantes del puesto, directivos, colaboradores y clientes. (Marelli, 2000).

3.4.1.2 Modelo de competencias

Es el resultado de la identificación de las competencias. Un modelo de competencias es generalmente una descripción narrativa de las competencias necesarias para realizar un trabajo. Describe las características claves que se distinguen en los trabajadores más productivos. (Rothwell y Lindholm, 1999).

Los departamentos de RH que adoptan la gestión por competencias deben crear o utilizar dicho modelo de competencias, una lista mínima o un catálogo sencillo, especificando las competencias deseables. La estructura de este modelo debe sostener el uso de las

competencias a través de las funciones escogidas por el departamento de RH. El modelo debe proporcionar una definición operacional para cada competencia y subcompetencia, junto con indicadores medibles u observables de desempeño o estándares contra los cuales se pueda evaluar a los individuos (Markus, et al., 2005).

El objetivo primordial al crear un modelo de competencias es hacer más sencillo el uso de las competencias identificadas en las aplicaciones deseadas. (Marelli, 2000).

Contenido de un modelo de competencias

Un modelo de competencias completamente desarrollado debe contener categorías de competencias, las competencias integradas en cada una de las mencionadas categorías, una definición de cada competencia y diversos ejemplos de comportamientos para cada competencia. Además, algunos modelos de competencias incluyen descriptores para cada competencia, lo cual tiene como objetivo aclarar y ampliar la definición. En el modelo va describiendo cada uno de los elementos: categoría, competencias, definición, descriptores y finalmente ejemplos de comportamiento, que es lo que realmente demuestra las competencias llevadas a conductas.

Hay distintas formas en las cuales se puede construir un modelo de competencias. Una forma es desarrollar un modelo de competencias para toda la organización o sólo para unidades comerciales, funciones, procesos de trabajo o puestos determinados dentro de la empresa. Otra manera habitual es identificar una serie de competencias, las cuales van a estar basadas en la misión y los valores de la organización, y que todos los empleados deben tener (son las denominadas "competencias colectivas"). También es posible identificar otras competencias que los empleados requieren para alcanzar objetivos más específicos, dentro de funciones determinadas (éstas son llamadas “competencias técnicas”). Además de ello los modelos se pueden organizar por funciones, procesos; disciplinas, niveles organizativos, vías profesionales, y muchos otros. No hay criterios que especifiquen que algún plan sea mejor que otro, cada organización según sus características y los resultados que desee obtener deben crear el modelo que le permita alcanzar sus objetivos (Marelli, 2000).

Uno de los puntos más controversiales en la construcción del modelo de competencias es la decisión de cual va a ser el nivel de detalle utilizado para describirlas. Esta decisión determina cuanto tiempo será utilizado para construir el modelo y cuales serán sus

aplicaciones, incluyendo la capacidad para comparar información a través de cargos y de personas. En este punto en necesario hacerse la siguiente pregunta: ¿Qué se está tratando de lograr con la creación del modelo de competencias?, ya que muchas personas no consideran la respuesta de esa pregunta a fondo, en muchos casos los modelos usualmente tienen mucho o, al contrario, muy poco detalle (Mirabille, 1997).

Diferencias entre modelos de competencias

Algunos modelos organizan las competencias necesarias para un desempeño sobresaliente según los niveles en que, dentro de la empresa, se espera se dé cada competencia establecida (ejecutivos, directores, supervisores de línea, profesionales, personal de apoyo), según familias de puestos o funciones (RH, Finanzas, Legal, Mercadeo, etc.), o grupos de destrezas y comportamientos (relaciones interpersonales, resultados comerciales, conocimiento teórico, etc.). Ciertos modelos desarrollan sólo determinados tipos de competencias, como las de liderazgo o las de relaciones interpersonales y hay otros modelos que incluyen toda la diversidad de competencias necesarias para lograr un desempeño exitoso (Marelli, 2000).

3.4.1.3 Validación de las competencias

La validación es importante porque las competencias describen comportamientos según las normas, lo cual es una conducta que la organización desea promover o desarrollar para mejorar su efectividad (Shippman, et al., 2000).

Validez aparente: Un problema principal con el uso de los modelos de competencia es la carencia de acuerdo en lo que se refiere al término “competencia”. La validez aparente significa que, juzgadas por sus usuarios, las competencias en si mismas se sienten exactas y apropiadas. Para algún modelo de competencias particular, la validez aparente es un juicio esencialmente subjetivo. Todos aquellos a cuyos roles es aplicado el modelo están en la posición para juzgar si las competencias son acordes a su rol. De esta forma se demuestra que la validez aparente puede levantarse a pesar del uso de sujetos expertos en la materia y sin tener en cuenta como pueden ser los métodos de recolección de la información. Heyes et al. (2000) argumenta que es posible desglosar una competencia en una exhaustiva lista de

elementos. Esto sugiere que los modelos de competencias siempre serán incompletos. Asociada con esto está la dificultad de llegar a una estructura conveniente para un modelo de competencias. Stuart (1983) destaca la lejanía entre universalidad y especificidad, y entre la complejidad y la sencillez. Las competencias genéricas corren el riesgo de ser tan ampliamente definidas que no son percibidas por los individuos como relevantes. Las competencias pueden ser definidas simplemente, con unos pocos comportamientos de la muestra, o pueden ser definidas para proveer múltiples niveles en detalle (Markus, et al., 2005).

- *Criterio de validación*: un punto asociado a este tema es que muchas competencias especialmente aquellas relacionadas con el desempeño contextual están definidas en términos muy amplios y con pocos indicadores de desempeño. En estos casos es muy poco probable realizar una evaluación certera. Esto tiene implicaciones para la percepción de la justicia organizacional (Colquitt, 2001 c.p Markus, et. al., 2005) y en la percepción del apoyo organizacional (Rhoades & Eisemberger, 2002 c.p Markus, et. al, 2005), lo cual tiene un impacto en el compromiso de los empleados con la organización. Aparte de los inadecuados criterios de medición, las competencias son usualmente evaluadas utilizándolas a ellas mismas o la valoración de los supervisores. Así pues, la estimación de las competencias, la medición de las mismas tienen problemas de credibilidad y de predisposición (Fletcher, 2001 c.p Markus, et. al, 2005). La medición certera de las competencias es un punto clave, especialmente cuando estas evaluaciones son usadas para esquemas de pago por desempeño. Una mayor preocupación de la organización es discriminar acertadamente entre los diferentes niveles de éxito para asegurarse que el talento superior se sienta valorado y apropiadamente recompensado (Markus, et. al., 2005).

<u>Validez predictiva</u>: El punto más importante es la falta de evidencia que existe acerca de los beneficios que resultan de adoptar una gestión por competencias. La asunción implícita es que todas las iniciativas de competencias desarrollan habilidades individuales ejemplificadas por conductas particulares que conducirán a mejorar el desempeño en el trabajo y el desempeño de la organización. Se ha estudiado el hecho de que la medición de competencias proveía muy poco soporte empírico para la teoría de McClelland (1998) que

decía que las competencias predicen mejor el desempeño en el trabajo que las tradicionales pruebas psicométricas de habilidad mental (Barret y Depinet's, 1991 c.p Markus et al.,2005). Más adelante se destacó la falta de investigación empírica dentro de la efectividad de los modelos de competencias (Labre y O'Connor, 2000 c.p Markus et al., 2005). La revisión de literatura muestra pocos estudios que investigan la relación entre competencias y objetivo desempeño del trabajo, dejando la situación sin cambios importantes durante los últimos cuatro años (Markus, et. al., 2005).

3.4.1.4 Tipos de competencias

Existen diversas clasificaciones de competencias, según los criterios de cada autor, por ejemplo Mertens las clasifica en generales y específicas; mínimas y efectivas, pero ésta es considerada muy sencilla, y así como esa clasificación hay muchas otras. (Mertens, 1996 c.p Sánchez et al., 2004). Para la presente investigación se tomó la siguiente clasificación, la cual diferencia tres tipos de competencias:

Competencias genéricas: son aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas y subáreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva; es decir, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo (sectores y ramas económicas), como por ejemplo: trabajo en equipo, planear acciones, analizar y evaluar información, contribuir a la higiene en el área de trabajo. (Barrios, 2000).

Competencias específicas: consisten en conocimientos con mayor contenido específico y dirigido a una determinada función u ocupación especializada. (Masseilot, 2000). Por lo general están referidas a un vocabulario específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas, como por ejemplo: preparar el molino para laminado en caliente o evaluar el desempeño del candidato. (Barrios, 2000).

Competencias medulares: "Conjunto de saber hacer básico de una organización, que asegura una ventaja competitiva sobre el mercado" (Prahalad y Hamel, 1990 c.p Morales, p.110, 2004). Los autores de la creación de estas competencias indican que éstas no son

atributos de nivel individual, sino componentes del diseño de la estrategia de una organización competitiva, pero que las habilidades expresadas por la gente con necesarias para construir estas competencias colectivas o "core competencies" (Prahalad y Hamel, 1990 c.p Shippmann et al., 2000). Esta clasificación de competencias es a veces llamada "competencias de liderazgo" en algunas organizaciones.

Es importante señalar que la definición y delimitación de las competencias, aún en el caso de las denominadas "genéricas", amerita que se revisen a la luz de cada dinámica organizacional y al momento de establecer las competencias laborales es recomendable tener un balance entre factores actitudinales y aptitudinales (Arcila, 2003).

3.4.1.5 Valoración de las competencias

Proceso de "determinación de la forma y la cantidad de evidencias de desempeño a ser recolectadas para poder juzgar si un individuo es competente o no" (Vargas, 2002, p.8).

Uno de los retos más importantes de la gestión por competencias es su medición. Y éste es uno de los temas más críticos y controvertidos, ya que se trata de elementos tangibles en los que la medida es fiable y universalmente válida.

Se han desarrollado diversos métodos de medida: desde los que utilizan una misma escala para todos los componentes, hasta aquellos otros que utilizan distintas escalas para cada una de las competencias. Cada uno de esos métodos de medición tiene sus ventajas y sus inconvenientes. Los métodos combinados suelen ser los más fiables. (Díaz, Cuétara, Frías y Pigueira, 2004).

En esta etapa lo que se busca es establecer las competencias que realmente tienen los trabajadores en comparación con las que se identificaron con anterioridad y se incluyeron en el modelo. (Vargas, 2002).

Así mismo, se trata de recoger las evidencias necesarias de que los individuos pueden obtener un desempeño según los niveles de competencia especificados. Se realizan una secuencia de acciones, que son similares en todas las formas (Mertens, 1996):

- Definir requerimientos u objetivos de evaluación.
- Recoger evidencias. (Los tipos de evidencias son: de rendimiento, de conocimiento, directa, indirecta, de apoyo, complementario).
- Comparar evidencias con los requerimientos u objetivos.

- Formar juicios basados en esta actividad de comparación.

Las reglas básicas de la valoración: transparencia, validez y confiabilidad.

La valoración o evaluación constituye una medición para determinar cuánto le falta recorrer al individuo para llegar normal nivel de competencia esperado. En el proceso se utiliza desde las formas de evaluación de las actividades diarias hasta los sistemas estadísticos más complejos.

Las formas tradicionales de evaluación se diferencian de la evaluación basada en competencias en que ésta última puede y debe hacerse en el sitio de trabajo. En el caso de trabajadores de línea, los evaluadores son los supervisores, y éstos tienen que tener claros los principios de la evaluación basada en competencias y tener habilidad en el uso de los métodos de evaluación, ya que es un proceso interactivo: el plan servirá continuamente y se irá actualizando a medida que los individuos desarrollan y logran competencias. No se trata simplemente de realizar y establecer pruebas de habilidades u organizar exámenes (Mertens, 1996).

La valoración de las competencias se puede realizar mediante: 1) la opinión del supervisor, 2) por una evaluación de 360º, la cual permite incorporar a la valoración las percepciones del empleado, sus pares y sus subordinados, en los casos en los cuales se trate de posiciones supervisorias y 3) por medio de un assessment center, que consiste en una serie de simulaciones en grupo o individuales, relativamente controladas, en las cuales se trata de crear condiciones similares a las del cargo que ocupa el empleado, o para el cual está siendo considerado, para que se demuestren las competencias requeridas (Vargas, 2001).

3.4.2 Importancia del talento humano en la implementación de la gestión por competencias

Cuando se quiere implementar una herramienta de gestión en recursos humanos es sumamente importante que las personas que están al frente de ella tengan experticia y/o experiencia en el tema para que la nueva forma de gestión sea exitosa.

La gestión por competencias requiere que alguien maneje la información nueva, asegure su confidencialidad, certeza y aplicabilidad según las circunstancias que se presenten. Por ello, es crucial que los "conductores" de la implementación de la gestión mantengan una perspectiva clara. Sin esto, los cambios pueden encontrar dificultades para lograr el éxito (Mirabile, 1997).

La implementación del sistema se puede llevar a cabo con recursos internos, es decir, personas que conforman el departamento de RH, que cuenten con la capacidad, los conocimientos y la experiencia para llevar a cabo el proyecto. Otra forma es mediante la contratación de expertos externos (empresas consultoras) los cuales suelen ayudar en la fase inicial de la adopción del enfoque (desarrollo del modelo y adecuación de los subsistemas para dar cabida al uso del modelo); y una última opción es tener tanto recursos internos como expertos externos, para que de juntos puedan llevar a cabo la gestión por competencias.

Las personas que desde RH (ya sean recursos internos o externos) quieren llevar a cabo la gestión por competencias deben saber actuar como socios estratégicos, haciendo que las prácticas de RH ayuden a cumplir los objetivos organizacionales; como adalid de los empleados, involucrándose con los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados. Las personas de RH en el proceso de implementación de la gestión por competencias deben emplear parte de su tiempo en relacionarse personalmente con los empleados, para que entendiendo sus necesidades y asegurándose que se les dará respuesta, se pueda aumentar la contribución general del personal hacia la nueva gestión. Además de actuar como experto administrativo, asegurando la eficiencia en los procedimientos de recursos humanos, llevando a cabo continuos rediseños del modelo de competencias, tratando siempre de mantener calidad de servicio para sus clientes (gerentes, empleados y ejecutivos) y finalmente en su rol de agente de cambio, haciendo esfuerzos para adaptar a los clientes internos a la nueva cultura de competencias (nuevos términos, definiciones, maneras de llevar a cabo los procesos de recursos humanos, entre otros), identificando y encuadrando los problemas, creando relaciones de confianza, resolviendo problemas y llevando a cabo planes de acción, para que de esta manera se lleve a cabo una implementación exitosa de la gestión por competencias y se asegure la permanencia en el tiempo de dicha gestión. (Ulrich, 1997).

3.4.3 Introducción de la gestión de competencias a los clientes internos

Para lograr el éxito de la gestión por competencias, es fundamental la adhesión de las personas clave que estarán implicadas en la aplicación del enfoque. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es un proceso sumamente importante (Gramigna, 2002).

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Grupos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema (Gramigna, 2002).

Las estrategias de comunicación en las organizaciones y en RH deben ir mucho más allá de asegurarse que todos sepan qué se planeó y cómo y cuándo se hará. Hay que tratar de captar la atención y confianza de la gente, involucrarla en lo planeado, convencerla de lo valioso que resulta su participación y hacerle saber que un logro (o fracaso) individual, de equipo, de grupo, también lo es de la organización en su conjunto. Y para ello se vale de los canales, medios y productos comunicativos que tenga a su alcance, dependiendo del tipo de organización de que se trate, de su cultura corporativa y de los recursos de que disponga (Herrera, s.f.).

Al querer introducir una nueva gestión en la organización, se debe abarcar los siguientes aspectos:

- *Difundir* entre el personal, en tiempo y forma, los planes y las acciones que la empresa desea poner en marcha para alcanzar sus metas y objetivos.
- *Involucrar* al personal en dichos planes y acciones, desde el principio.
- *Unificar* criterios entre el personal, sobre la forma en que se desea llevar a cabo lo planeado.
- *Establecer o reforzar* las bases sobre las que se sustentan las formas de hacer en la organización.
- *Encauzar* los esfuerzos del personal hacia un mismo fin.

- *Resaltar* la importancia que tiene para el alcance de objetivos la labor cotidiana de cada empleado.
- *Impactar* en los resultados finales, la contribución que cada empleado realiza con su trabajo diario.
- *Facilitar* la aceptación de lo que se tiene que hacer y la forma en que se hará.
- *Vencer* la resistencia al cambio, si la hubiera.
- *Crear conciencia* de la responsabilidad compartida que implica la labor a realizar.
- *Hacer partícipes* a todos los empleados de los resultados obtenidos (Herrera, s.f.).

3.4.4 Áreas de aplicación de la gestión por competencias

La gestión por competencias es aplicable a diversas áreas de recursos humanos, las cuales son:

Diseño de cargos y perfiles ocupacionales: En este proceso se identifican cuáles son las competencias necesarias que deben estar presentes en la persona que ocupe el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente durante toda la ejecución de las tareas, garantizando que los resultados estén alineados con las estrategias del negocio. Adicionalmente se encuentra el diseño de perfiles ocupacionales, los cuales se refieren a las características personales que debe tener el candidato para asegurar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación. (Gallego, 2001).

Reclutamiento y Selección: Permite una fotografía completa de los requerimientos de los puestos. Se realiza la búsqueda de personas con capacidad de aprendizaje, teniendo en cuenta experiencias vividas y coeficiente emocional (valora facetas personales para hacer bien el trabajo). Lo que se busca es dotar a la empresa de personas con unas competencias adecuadas a la cultura, valores y características del desempeño en sus diversas actividades. (Moreno, et al, 2004). Entre los beneficios que aporta están: aumenta las probabilidades de contratar personas que tendrán éxito en el puesto de trabajo, asegura un proceso más sistemático, reduce la inversión en personas poco adecuadas, identifica las competencias que se pueden desarrollar (Bordas, 2004).

Formación y desarrollo: La formación es vista desde un concepto global necesario para el individuo a lo largo de toda su vida, que le dotará de un desarrollo integral en la adquisición de competencias y capacidades para su cualificación profesional, así como de la capacidad para aprender. El desarrollo del valor añadido de las competencias permite que el sujeto sea competente más allá de las exigencias básicas de un puesto de trabajo. Lo que se busca es abrir nuevas expectativas que faciliten la movilidad funcional, la motivación en el trabajo y el progreso profesional y personal, a la vez que provoquen una nueva forma de pensar, de 'aprender a aprender' y así ser capaces de incorporar los nuevos conocimientos que desarrollen al máximo las 'competencias profesionales' o generen nuevas capacidades personales. Serán sus competencias adquiridas y su capacidad para aprender las que le permitan adecuarse tanto a las transformaciones profesionales como sociales e individuales. De esta manera se le permitirá al individuo desarrollarse en su ámbito social y profesional enfrentándose a los retos que los cambios del entorno productivo le presenten. (Domenichelli, 2004).

Planes de carrera: Gallego (2001) afirma que lo que se busca es preparar el personal que tiene posibilidades a futuro de reemplazar algunos cargos, este procedimiento se da principalmente en los niveles con responsabilidades medias y altas. El valor que agrega la gestión por competencias a este proceso es que está orientada a identificar y desarrollar (si existe el potencial para ello) las competencias que permitan la movilidad organizacional, tanto vertical como horizontal con desempeños laborales de alto rendimiento.

Gestión del desempeño: Según Marelli, 2000 se le considera como un proceso de desarrollo general que incluye los procesos de selección y contratación, la evaluación del desempeño, la retroalimentación y el desarrollo personal. La gestión del desempeño por competencias se ocupa no sólo el por que se consigue, sino también por el cómo. El desarrollo de las competencias necesarias por parte de los empleados es un elemento muy importante en la gestión del desempeño. Se le da especial importancia al feed-back continuo con los empleados y al adiestramiento constante de los mismos para ayudarles a desarrollar y reforzar las competencias requeridas para tener una buena actuación en el puesto de trabajo (Marelli, 2000). Dicha gestión utiliza muchos instrumentos, como el propio empleado, los clientes tanto

internos como externos, los compañeros de trabajo, los miembros del equipo y el supervisor directo. (Mercer, 1995 c.p Marelli, 2000).

Compensación y beneficios*:* Funciona respetando dos principios básicos: equidad interna y competitividad externa. Desde el punto de las competencias ambos principios, a priori, son alcanzables: *en la equidad interna:* las competencias son excelentes predictores del desempeño y de los resultados que obtienen las personas. *En la competitividad externa:* el nivel de competencias demostradas en el desempeño de las responsabilidades del puesto pueden compararse entre diversas empresas. Sin embargo, este aspecto de la gestión por competencias es el más controvertido, ya que, en teoría es de fácil comprensión pero en el momento de llevarlo a la práctica es mucho más complejo; a pesar de ello, se tiende a ver el vínculo entre competencias y retribuciones como una respuesta ante los cambios del entorno en el mundo del trabajo, esto lo que quiere decir es que se toma como un estímulo a los empleados para que sean más flexibles, para que adopten diversos roles en el trabajo, para que se trabaje en equipo, etc.; y por último un adecuado sistema a los requisitos de adaptación y flexibilidad que, actualmente, se les exige a las organizaciones para que puedan ser competitivas en el mercado. (Moreno, et al, 2004).

3.5 Efectividad en las prácticas de RH

3.5.1 Razones para medir la efectividad de RH

La búsqueda por una posición y el respeto en la organización ha plagado el campo de RH durante 40 años. Durante la era del downsizing, outsourcing y la reingeniería se hizo patente en los ejecutivos de RH la creencia que los servicios, roles y contribuciones de RH eran críticos para el éxito de la organización, pero esta creencia no era compartida por sus colegas de la línea. De cara a las llamadas a destruir la función de RH (Stewart, 1996 c.p Wright et al., 2001), los ejecutivos de RH han tenido una creciente preocupación en demostrar que RH añade valor a la organización (Ulrich, 1997 c.p Wright et al., 2001).

A raíz de la presión que ejercen los departamentos de diversas áreas de la organización, el departamento de RH se ve en la necesidad de demostrar los resultados de su gestión como los demás lo hacen, en consecuencia las organizaciones han reconocido cada vez más el potencial de su capital humano como una fuente de ventaja competitiva (Pfeffer, 1994 c.p Wright, Gardner y Moynihan, 2003).

Así, la propuesta de algunos estudios ha sido la de explorar cómo los ejecutivos de línea y los de RH perciben la efectividad de esta función (Wright et al., 2001). Mientras que un número de técnicas, medidas, y modelos han sido propuestos para lograr el cambio sobre la percepción de RH, podría ser importante primero juntar datos de cómo RH está siendo evaluada por los ejecutivos de la línea, y determinar si sus percepciones son semejantes a la de los ejecutivos de RH. Analizando el nivel de acuerdo o desacuerdo entre estos ejecutivos, puede ser posible llegar a estrategias para proporcionar, documentar y comunicar sobre el valor añadido de RH (Wright et al., 2001).

Dentro de este contexto, surge la necesidad de cuantificar el impacto que tienen sobre el rendimiento de la organización las herramientas de la gestión de RH incluida entre ellas la gestión por competencias.

El estudio de Teo y Crawford (2005) sobre los indicadores de la efectividad estratégica de RH, explica la visión común que se tiene acerca de los tres niveles de responsabilidad de RH: estratégico, gerencial y funcional u operacional (Dyer y Holder, 1988 c.p Teo y Crawford, 2005); propone también que el rol de los responsables de RH no es simplemente implementar prácticas preconcebidas (a nivel operacional), sino también ayudar a definir mejores prácticas para la organización (a nivel gerencial). Adicionalmente se propone que los responsables de RH deberían estar implicados activamente con el desarrollo de las estrategias de negocio (a nivel estratégico).

Se ha sugerido que la efectividad de RH puede ser explicada examinando las contribuciones de la función que cumple la gestión de RH en el proceso de lograr la integración estratégica. Sin embargo, las conexiones entre RH y la administración estratégica podrían ser afectadas por la efectividad de la función. (Guest y Peccei, 1994 c.p Teo y Crawford, 2005).

3.5.2 Los retos en la medición de la efectividad de RH

Con el incremento del interés en cómo las prácticas de RH ganan ventaja competitiva (Ashuler and MacMillan, 1984; Ulrich, 1986 c.p Ulrich, 1989), evaluar la efectividad de RH llega a ser más importante tanto para los ejecutivos de línea como para los profesionales de RH. Las medidas de la efectividad de RH justifican y evalúan el desempeño de RH, asignan responsabilidad a las aplicaciones de RH y ayudan a focalizar la atención en que las prácticas de RH son críticas para una organización. Sin claridad acerca de cómo evaluar la efectividad de RH, los ejecutivos de línea no pueden reconocer cómo RH contribuye a la ventaja competitiva y los profesionales de RH pueden tener dificultades con los niveles directivos de la organización (Ulrich, 1989).

Durante muchos años han existido modelos y métodos para valorar la efectividad de RH (Ulrich, 1989). Sin embargo, la teoría y la práctica para valorar la efectividad de RH no ha sido desarrollada de la manera más rápida (Driessnack, 1979 c.p Ulrich, 1989). Se debe tomar en cuenta varios desafíos si se quiere que la evaluación de RH sea entendida, aceptada y útil.

En primer lugar, el campo de la evaluación de RH es amplio y con frecuencia poco especificado. Puede enfocarse en RH, las prácticas específicas de RH, o la totalidad de los costos que implican las personas dentro de las organizaciones y la productividad del departamento. Los esfuerzos para evaluar a RH se enfocan en la habilidad que tiene RH para proveer los servicios que son requeridos por los ejecutivos de línea y para conocer las necesidades del negocio (Ulrich, 1989). Las prácticas específicas de RH tales como: la mejora en la productividad de los programas del departamento (Boudreau, 1983 c.p Ulrich, 1989) o el entrenamiento (McKeon, 1981 c.p Ulrich, 1989) también han sido usados para medir la efectividad de RH. Finalmente, algunos esfuerzos de evaluación utilizan como medidas el desempeño y el valor de la gente dentro de una organización (Ulrich, 1989).

En segundo lugar, después de aclarar el campo de la evaluación, las mediciones de RH deberían ser explícitas sobre el concepto y las suposiciones que son la base del proceso de evaluación. La efectividad es un concepto multivariado (Cameron y Whetten, 1983; Cameron, 1986 c.p Ulrich, 1989). Se sugiere que los resultados económicos son un criterio de efectividad de las prácticas de RH (Cascio, 1980, 1982 c.p. Ulrich, 1989); otro criterio de efectividad es la reputación de RH, percibida por los usuarios de los servicios (Tsui, 1984 c.p

Ulrich, 1989); las prácticas de RH que se alinean a la organización y ayudan a alcanzar las estrategias son otro criterio importante para la efectividad de RH (Ulrich, 1989).

Ante estas opciones, la elección de las medidas a usar para la evaluación tiene que ser realizada basándose en las suposiciones que subyacen al concepto de la efectividad de RH. El concepto define los resultados de la efectividad de RH y las suposiciones clarifican las maneras de pensar en RH; ambos aspectos proveen una base teórica para realizar la evaluación del desempeño del departamento. (Ulrich, 1989).

Tercero, la evaluación de RH se ha entorpecido, en parte, por la ambigüedad que rodea el proceso en si mismo. El modelo utilitario evalúa el desempeño del trabajo mediante assessment center, pero esta técnica requiere una extensiva recolección de datos y análisis para poder ser valiosa (Cascio and Ramos, 1986 c.p Ulrich, 1989). Las evaluaciones mediante auditorias de personal (Sheiber, 1974; Gordon, 1972 c.p Ulrich, 1989) requieren también una serie de suposiciones acerca de qué información reunir, la fuente a utilizar y como será usada dicha información. Aunque se han realizado algunos esfuerzos para identificar un proceso de evaluación general (Friedman, et al., 1984; Cascio y Ramos, 1986 c.p Ulrich, 1989), se le debe prestar más atención a las técnicas requeridas para llevar a cabo la evaluación de RH (Ulrich, 1989).

Finalmente, los factores políticos en la conducción de la evaluación de RH pueden requerir diferentes tácticas. Las evaluaciones pueden ser hechas para ayudar al departamento de RH a ganar las batallas de presupuesto, vender la importancia de los programas de RH y aumentar la productividad organizacional (Gordon, 1972 c.p Ulrich, 1989). La información de la evaluación puede ser usada exclusivamente por los profesionales de RH, por ejecutivos fuera de RH, o por los empelados en todos los niveles de la organización. (Ulrich, 1989).

3.5.3 Tipología de los modelos para evaluar la efectividad de RH

Ulrich (1989) desarrollada una tipología de modelos que distingue alternativas y sugiere conceptos, prácticas y diferencias de métodos en cada modelo. Los diferentes enfoques para evaluar la efectividad de RH son:

- El modelo de los grupos de interés: Desarrollado por Tsui (1984 c.p Ulrich, 1989), se enfoca en la percepción del valor de los servicios de RH por parte de sus usuarios.

- El modelo utilitario: Desarrollado por Fitz-Enz (1980 c.p Ulrich, 1989), Cascio (1987 c.p Ulrich, 1989), entre otros, se enfoca en la utilidad económica de las prácticas de RH transformando los resultados de estas prácticas en índices financieros.
- El modelo de las relaciones: Desarrollado por Tichy, et al., (1982 c.p Ulrich, 1989) y Ulrich et al., (1984 c.p Ulrich, 1989), se enfoca en la manera en que las prácticas de RH impactan en la habilidad del negocio para llevar a cabo sus objetivos estratégicos (Ulrich, 1989).

Las diferencias existentes entre los modelos pueden ayudar a los ejecutivos de línea y a los profesionales de RH a tener más información acerca de cual modelo aplicar para evaluar la efectividad de RH. A continuación se presenta una descripción más detallada de cada modelo, tomando en cuenta el concepto así como también las debilidades y fortalezas de cada modelo.

3.5.3.1 Modelo de los grupos de interés

Concepto: En el modelo de los grupos de interés, el departamento de RH es el campo principal. La efectividad de RH depende de la percepción de los usuarios de la función o departamento. Este modelo asume que RH es efectivo cuando está orientado al servicio, entregando los bienes o servicios sensibles al cliente a través de la organización. El rol y la efectividad de RH proviene de la evaluación y respuesta a las necesidades de los usuarios (Ulrich, 1989).

Walker (1992), define la efectividad de RH como el grado en el cual RH apoya la implementación exitosa de ideas, estrategias y planes de negocio a largo plazo. Esto se relaciona con los resultados alcanzados por las estrategias y actividades de RH, es decir, cual es el efecto de las actividades de RH en el logro de los objetivos del negocio.

La medición de la efectividad en la gestión de RH es de naturaleza cualitativa y basada en juicios críticos por parte de la gerencia de línea sobre la resolución de temas estratégicos de recursos humanos, está en consecuencia, muy influida por las opiniones y expectativas de ese grupo de interés (Walter, 1992)

Dentro de este marco, muchos estudios acerca de la efectividad de la función de RH han adoptado el enfoque de los múltiples grupos de interés, el cual permite examinar las diferencias en la percepción sobre el departamento de RH por parte de aquellos; este enfoque

es el más apropiado para evaluar la función de RH en opinión de Teo y Crawford (2005), pues ve a la organización como una economía política en la cual sub-unidades y grupos de interés interactúan en una red de intercambios de recursos (Teo y Crawford, 2005).

Profundizando en sus características, el enfoque de los múltiples grupos de interés ve que las organizaciones son sensibles a una variedad de grupos de presión o grupos de interés, cada uno de los cuales hace exigencias y tiene opiniones respecto a la efectividad de la organización. En años recientes, esta perspectiva ha recibido una creciente atención como una base teórica para medir la efectividad organizacional y ha sido propuesto como un marco significativo para analizar las actividades de RH (Tsui, 1987).

El enfoque de los múltiples grupos de interés ve a la organización como un sistema abierto compuesto por un conjunto de partes independientes. Cada una contribuye en algo al todo y procura llevar al máximo sus propias oportunidades para la sobrevivencia en un ambiente dinámico (Kyats y Kahn, 1978; Pfeffer & Salancik, 1978; Thompson, 1967 citado Tsui, 1987). El departamento de RH se relaciona con sus clientes y demás grupos de interés y éstos proveen perspectivas relevantes. Incluye empleados, grupos de operaciones, gobiernos, etc. Cada grupo de interés tiene su propio nivel de expectativas de acuerdo con las diferentes actividades departamentales. Cada uno sostiene su propio estándar de efectividad y su propio criterio de evaluación de cada actividad del departamento. Éstos compiten directa e indirectamente para lograr la prioridad o atención de RH (Tsui, 1984).

RH interactúa con sus grupos de interés para intercambiar recursos. Los directores y los empleados dependen del departamento de personal para productos tales como: programas de entrenamiento, guías para los empleados, tipos de beneficios y para otros servicios, tales como informaciones, referencias, consejos de solicitantes o planes de carrera. Los ejecutivos operadores de la línea proporcionan también a RH recursos tales como financieros y/o apoyo político. Los ejecutivos de RH a nivel corporativo imponen también demandas específicas, tales como solicitar información o datos del personal operativo de los departamentos. Otros grupos de interés son las agencias de gobierno, los cuales pueden imponer limitaciones así como también proporcionar las oportunidades para que el departamento de personal gane poder o influencia. Los que buscan trabajo, la comunidad y otras compañías que compiten en el mismo mercado, también son grupos de interés potenciales, por cuanto ellos pueden dificultar o facilitar el acceso de los departamentos a los recursos (Tsui, 1987).

En resumen, el enfoque de los múltiples grupos de interés trata al departamento de personal como la unidad de análisis y define el ambiente en términos de pluralidad y la complejidad de las expectativas del cliente. Los clientes pueden diferir en sus preferencias por actividades específicas y estilos de interacción. Por ejemplo, los ejecutivos pueden esperar que el departamento sea proactivo y asertivo en su rol de consultor e informador. Los directivos de línea pueden preferir un estilo receptivo y participativo para resolver problemas. Los empleados, por otro lado, pueden preferir un departamento que les proporcione respuestas oportunas a todas sus dudas. La perspectiva de los múltiples grupos de interés representa el ambiente de la tarea del departamento de personal como sumamente complejo y las expectativas como potencialmente incompatibles. Así, el acuerdo para las actividades a ser realizadas bajo el departamento de RH depende de grupos de interés altamente heterogéneos (Tsui, 1987).

Debilidades y fortalezas: El modelo de los grupos de interés tiene varias fortalezas, ya que, involucra un número clave de grupos de interés en la evaluación de la efectividad de RH, cambia la responsabilidad por la efectividad de RH de su base en el departamento hacia el reflejo de responsabilidad con los gerentes de línea y alienta a que RH refleje una mayor orientación al servicio. Un resultado del modelo de los grupos de interés es que los ejecutivos de línea están mucho más conscientes de la contribución de RH al éxito del negocio, y están más dispuestos a dedicarle más recursos (tiempo y dinero) a las actividades de RH (Ulrich, 1989).

El modelo de los grupos de interés también tiene debilidades; a veces, los resultados de RH no están unidos al desempeño del negocio, los grupos de interés pueden querer unos servicios particulares pero no están conscientes del costo que se puede generar o como el servicio puede impactar en la totalidad del desempeño del negocio, es decir, pueden exigir ciertos servicios a RH sin tomar en cuenta el impacto para el negocio y RH también debe responder a las necesidades de la organización. La evaluación mediante los grupos de interés puede fungir como una fuente de información para evaluar los servicios de RH, pero el utilizar los grupos de interés no satisface todos los objetivos para la evaluación de RH (Ulrich, 1989).

3.5.3.2 Modelo utilitario

Concepto: Para el modelo utilitario, las prácticas alternativas de RH son el campo de interés. La efectividad de RH depende de hasta que punto una práctica alternativa de RH mejora las ganancias económicas de la organización (Ulrich, 1989).

Este modelo reconoce que las personas de la organización y el costo que éstas implican componen cerca del 57% del valor total de los bienes y servicios que se producen en ella. (Hunter y Schmidt, 1982 c.p Ulrich, 1989). La teoría utilitaria, por la tanto, asume que reduciendo estos costos por medio de una mayor eficiencia en las prácticas de RH resultaría una mayor efectividad de RH. (Boudreau y Berger, 1985 c.p Ulrich, 1989).

Debilidades y Fortalezas: Este modelo tiene muchas fortalezas, ya que traduce las prácticas de RH en indicadores económicos. Estos indicadores son más comprendidos y aceptados por los ejecutivos como medidas de desempeño; también se pueden distinguir otras prácticas menos exitosas de RH. Estas evaluaciones empíricas conllevan a una más eficiente asignación de recursos (Ulrich, 1989).

Sin embargo, el modelo utilitario puede tener dificultades en su aplicación. Los supuestos que subyacen al valor económico de diferentes actividades pueden ser subjetivos y no ampliamente compartidos. Los costos indirectos pueden ser estimaciones más que hechos innegables. Además, el análisis utilitario asume que las prácticas de RH se pueden traducir en valor económico. Algunas prácticas de RH pueden tener un valor económico a largo plazo (programas de mejora de la calidad, planes de sucesión, desarrollo de carrera) que puede ser difíciles de cuantificar. Finalmente, a veces los resultados pueden ser más importantes que los costos para la organización. Actualmente las organizaciones que están más ocupadas con un acelerado crecimiento y la entrega de nuevos productos, podrían estar menos interesadas en la utilidad económica de los programas que en la habilidad de éstos para entregar nuevos productos (Ulrich, 1989).

3.5.3.3 El modelo de las relaciones

Concepto: En el modelo de las relaciones, las prácticas de RH son el punto de interés principal y lo relacionado con el departamento de RH es secundario. La efectividad de RH se da cuando las prácticas de RH están relacionadas con las estrategias organizacionales, cuando

las prácticas de RH llegan a ser útiles para la implementación de planes estratégicos o cuando las prácticas de RH ayudan a la organización a generar y sostener la ventaja competitiva (Schuler y MacMillan, 1984; Ulrich, 1986 c.p Ulrich, 1989). Este enfoque asume que las prácticas de RH no son creadas de manera aislada y pueden conectarse a los planes estratégicos del negocio (Ulrich, 1989).

Debilidades y Fortalezas: el modelo de las relaciones es menos conocido que el modelo de los grupos de interés o el de análisis utilitario. Este modelo vincula la estrategia con las prácticas de RH, valora los modelos complejos de la organización (estrategia, RH y desempeño), y justifica el valor de las prácticas de RH como un medio para la implementación de estrategias (Ulrich, 1989).

Sin embargo, el modelo de las relaciones consume recursos extensos para establecerse y monitorearse, necesita de cooperación para compartir información entre las unidades de la organización, y posiblemente entre corporaciones y requiere que mucha información sea reunida desde diversas unidades de negocio. Estas dificultades implican que los esfuerzos iniciales podrían ser probablemente más exploratorios que definitivos, pero el modelo de las relaciones ofrece adelantos profundos en las teorías sobre la efectividad de RH (Kaminski y Ulrich, 1986 c.p Ulrich, 1989).

En el presente estudio se seleccionó el modelo de los múltiples grupos de interés para enfocar conceptual y metodológicamente la variable efectividad, ya que, como está basado en grupos de interés específicos dentro de la organización que pueden ser abordados cuando se quiere conocer la percepción sobre RH, permite tener un marco de referencia específico sobre quienes pudieran formar parte de la muestra por sus características en determinado estudio. Esto, sumado a la bibliografía existente acerca de este enfoque o modelo, en donde se aborda el tema en profundidad dando claros indicios de cómo hacer una investigación de este tipo y especificando cual grupo de interés es el que mejor puede evaluar la efectividad de la función de RH, dio las herramientas para seleccionar al modelo de los múltiples grupos de interés como el adecuado para dar respuesta a la segunda variable de la presente investigación.

3.5.4 Aspectos de la efectividad de RH que pueden ser evaluados

Uno de los aspectos más relevantes de RH es la entrega de servicios o prácticas tales como: apoyo a los planes de sucesión, sistemas de compensación y sistemas de entrenamiento y desarrollo. Estos sistemas forman la estructura principal del sistema de RH y consisten en la prácticas a través de las cuales la organización busca crear una fuerza laboral hábil, motivada y comprometida (Wright et al., 2001).

En el estudio de Wright et al. (2001) se realizó una comparación entre las evaluaciones de los ejecutivos de RH y la de los ejecutivos de línea sobre la efectividad de la función de RH en términos de sus servicios, roles y contribuciones a la organización. De manera resumida, los resultados obtenidos en este estudio, el cual trabajó con una muestra de 44 ejecutivos de RH y 59 ejecutivos de línea de 14 compañías, indicaron: primero, los resultados de los ejecutivos de RH demostraron que ellos consideran más efectiva la función de RH que los ejecutivos de línea, y segundo, que entre las diferencias encontradas, las más grandes estaban enfocadas en los aspectos más importantes o estratégicos de RH.

Wright et al. (2001) fueron más allá de simplemente evaluar la efectividad de RH con respecto a los servicios ofrecidos por el departamento. Considerando la competencia por el talento en la actualidad y el aumento del reconocimiento de que las personas pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenible (Wright et al, 2001), se quiso evaluar el grado en el cual los ejecutivos pensaban que varios servicios de RH eran importantes para la ventaja competitiva de la organización.

Además, tomaron en cuenta medidas acerca de los servicios de RH, los roles y las contribuciones. Dividendo estos aspectos de la siguiente manera:

1. Importancia de los servicios que RH provee a las distintas áreas de la organización: aquí se incluía la compensación, desempeño basado en incentivos, entrenamiento, gestión del desempeño, asesoría, iniciativas de RH, relación costo-beneficio de los servicios, receptividad, facilidad para manejar los beneficios de los servicios, regulaciones legales y la diversidad en la fuerza laboral.
2. Efectividad de los roles de RH: se evaluó el rol de RH como: proveedor de servicios, consultor, socio del negocio y finalmente como entrenador de las mejores prácticas.

3. Efectividad en las contribuciones de RH: se evaluó la contribución de RH en términos de: realización del trabajo esperado, receptividad con las necesidades del cliente, suministro de información útil, aumento del espíritu competitivo, contribución de valor agregado, construcción de capital humano, front-line, coordinación de primera línea, soporte al plan de negocio, desarrollo de competencias clave.

Los resultados indican que tanto los ejecutivos de línea como los de RH reconocieron la importancia de las actividades de RH para la ventaja competitiva de la organización, y que ambos grupos estaban de acuerdo en las debilidades y fortalezas de la provisión de servicios de RH. Los resultados también señalan el hecho que los ejecutivos de línea no dan puntajes tan altos como lo hacen los ejecutivos de RH al evaluar la efectividad de RH.

En opinión de Wright et al (2001) este tipo de resultados no debe causar malestar o depresión en los ejecutivos de RH, sino que deben ser usados como base para llevar a cabo planes de acción con respecto a las áreas en las cuales de puede mejorar. Considerando que los ejecutivos de línea reconocen la vital importancia de RH, el punto clave es si la función de RH puede o no ser más efectiva en sus servicios, roles y contribuciones, o ser más efectiva demostrando y comunicando que realmente existe una efectividad patente en su prácticas. Este desafío es difícil, pero ciertamente alcanzable en el campo de RH. A la luz de tantas críticas hacia RH, tanto a lo largo de la historia como recientemente, en estos resultados se observa que ha llegado un nuevo tiempo para la acción sobre estas evaluaciones y es ahora cuando se están proyectando muchas investigaciones acerca de la evaluación de la efectividad de RH (Wright et al., 2001).

Otro estudio acerca de la efectividad de RH es el de Teo y Crawford (2005), el cual examinó la efectividad de RH en una empresa del sector público en Australia, como empresa corporativa. Existen pocas investigaciones empíricas acerca de la efectividad de RH dentro del sector público australiano (el cual está pasando por un momento de transición hacia la comercialización). En este estudio se realizó un cuestionario que obtiene las percepciones en diferentes aspectos de la efectividad de RH antes y después de pasar a ser una corporación, el cual fue administrado a una muestra de 122 personas que representaban diferentes grupos de

interés de la unidad corporativa de RH. Los resultados mostraron una moderada, pero estadísticamente significativa mejora en la efectividad de RH y de la unidad corporativa de RH, y estos resultados no tuvieron diferencias significativas entre los diferentes grupos de interés. El análisis de regresión mostró que los mejores predictores de la mejora de la efectividad general en la unidad corporativa de RH era, antes que nada, los cambios en el nivel de satisfacción con la calidad de los resultados de RH, como un resultado de la comercialización y; en segundo término, el cambio en el grado en el cual los responsables de RH tenían mayor efectividad, tenían influencia sobre procesos de decisión estratégica en la empresa.

Los indicadores sobre la efectividad de RH percibida por los diferentes grupos de interés, utilizados en el estudio de Teo y Crawford (2005), fueron: resultados estratégicos de RH, procesos estratégicos de RH, efectividad de la influencia, mejora en las relaciones entre las personas y efectividad total. Estas variables fueron medidas entre los directores, los ejecutivos corporativos de RH, gerentes de línea, personal operacional de RH y sindicatos.

Teo y Crawford (2005), llegaron a la conclusión de que, según la evaluación de múltiples grupos de interés, ha habido un aumento en el nivel de la efectividad del rol estratégico y administrativo/funcional de RH, pero este aumento ha sido solo moderado. Sin embargo, no se encontraron diferencias significativas en las percepciones de los múltiples grupos de interés. Este hallazgo es contrario a estudios anteriores, los cuales sugieren que los grupos de interés del departamento de RH podrían tener percepciones diferentes de la efectividad del mismo.

Otro aspecto importante dentro de la evaluación de la efectividad de RH es el justificar cuál es el grupo de interés que mejor puede describir y evaluar el desempeño de RH. Ulrich (1997) indica que los empleados como clientes de RH pueden saber lo que ellos quieren, pero pueden no saber lo que es mejor para la compañía. Sin embargo, este problema se alivia, si la medición se realiza entre ejecutivos de línea. Wright, et al. (2001) explican las razones por las cuales estos ejecutivos pueden ser la mejor fuente de información evaluativa:

- Ellos son usuarios de los servicios de RH, tanto como sujetos de los mismos, como supervisores que tienen interés en que estos servicios y prácticas tengan el máximo impacto positivo en los empleados.

- Tienen conocimiento más amplio de qué puede ser mejor para la empresa y están en una posición única de evaluar los compromisos entre los servicios que pudieran ser deseables para los empleados pero que pondrían a la empresa en desventaja financiera. Estos individuos están en la posición ideal para tomar decisiones con respecto a cómo balancear los deseos de los accionistas hacia los clientes y los empleados.
- Finalmente, aunque los empleados son un grupo de clientes importante, en última instancia, por las razones citadas anteriormente, los ejecutivos de línea sirven como el cliente más importante para la función de RH.

Estas características dieron la base fundamental para escoger como el grupo de interés para la muestra del presente estudio a los gerentes de línea, en conjunto con los responsables de RH, para así conseguir la percepción de ambos grupos sobre la efectividad de la función de RH administrado bajo la gestión por competencias.

Dentro de este contexto conceptual, surge la necesidad de evaluar y medir en términos cuantitativos, el impacto que tienen sobre el rendimiento de la organización, las herramientas de la gestión de recursos humanos, y entre ellas se encuentra la gestión por competencias. (De Haro, 2003); además de conocer la percepción sobre la efectividad de la gestión por competencias, desde el punto de vista de los responsables de RH y el de los gerentes de línea, quienes, en calidad de clientes de todos los procesos de la gestión de la gente en una organización, son un factor decisivo a la hora de crear opinión acerca de la medida en la cual una práctica establecida por recursos humanos ha dado los resultados esperados. (Ulrich, 1997; Walker, 1992).

CAPÍTULO IV: MARCO REFERENCIAL

4.1 Empresa A

Empresa multinacional de consumo masivo, dedicada a la producción, comercialización y distribución de diversos productos como: Harina de diversos tipos, arroz, avena, entre otros productos industriales y de consumo masivo. Está constituida por: plantas procesadoras de alimentos, centros de distribución y oficinas en las principales ciudades del país, además cuenta con una red nacional de distribución que genera alrededor de 1000 empleos indirectos. Tiene más de cien años de existencia en Estados Unidos, su producto principal se encuentra en Venezuela desde 1925. Actualmente genera 1430 empleos directos. El departamento de RH está conformado por:

- Gerencia de planificación y desarrollo.
- Gerencia de compensación y sistemas de información.
- Gerencia de nómina y administración de personal.
- Gerencia de relaciones laborales.
- Gerencia de captación.
- Gerencia de servicios generales.

4.2 Empresa B

Empresa transnacional de consumo masivo, dedicada a la comercialización de productos de cuidado personal, para el hogar, cuidado de telas y nutrición animal. Tiene operaciones en más de 75 países a nivel mundial. Fue creada en Estados Unidos hace 200 años y se encuentra en Venezuela desde 1943. Actualmente tiene alrededor de 980 empleados a nivel nacional. El departamento de RH está conformado por:

- Gerencia de compensación.

- Gerencia de recursos humanos en planta.
- Coordinación de entrenamiento y desarrollo.
- Coordinación de reclutamiento y selección.

4.3 Empresa C

Empresa subsidiaria de una reconocida empresa transnacional del sector de consumo masivo. Está conformada por tres unidades de negocio (dos fábricas y una unidad corporativa). Fue creada en Europa hace 160 años y se encuentra en Venezuela desde 1953. Cuenta con 50 fábricas alrededor del mundo y sus productos se venden en más de 160 mercados. Actualmente tiene alrededor de 400 empleados a nivel nacional. El departamento de RH está conformado por:

- Unidad corporativa.
- Unidad de relaciones industriales en las plantas.

4.4 Empresa D

Empresa transnacional de consumo masivo, dedicada la comercialización de productos dirigidos a cinco sectores claves de clientes: agricultura y ganadería, alimentación, salud y productos farmacéuticos, gestión financiera y de riesgos, sector industrial. Fue creada en Estados Unidos hace 140 años y se encuentra en Venezuela desde el año 1986, en donde cuenta con ocho sucursales a nivel nacional. Tiene operaciones en 63 países a nivel mundial. Actualmente tiene alrededor de 1400 empleados a nivel nacional. El departamento de RH está conformado por:

- Gerencia de RH divida en:
    - Coordinación de nómina.
    - Coordinación de compensación.
    - Coordinación de adiestramiento
    - Coordinación de reclutamiento y selección.

4.5 Empresa E

Empresa transnacional de consumo masivo, dedicada a la producción y comercialización de alimentos y bebidas tales como: quesos, salsas, chocolates, café, bebidas,

entre muchos otros. Tiene más de 100 años en el mercado mundial y se encuentra en Venezuela desde hace casi 80 años. Tiene 200 plantas y operaciones en más de 150 países a nivel mundial. Actualmente tiene alrededor de 2500 empleados entre personal administrativo y en planta. El departamento de RH está conformado por:

- Gerencia de RH divida en:
    - Servicios al empleado.
    - Servicios generales.
    - Desarrollo.
    - Generalistas (reclutamiento y selección).

4.6 Empresa F

Empresa transnacional del sector químico farmacéutico, dedicada a la producción y comercialización de diversos productos farmacéuticos para el cuidado de la salud, equipos de diagnóstico, productos fitosanitarios, veterinarios, entre otros. Fue creada en Europa hace 140 años y se encuentra en Venezuela desde 1950. Tiene más de cien plantas de producción en los cinco continentes y actividades en casi todos los países del mundo. Actualmente tiene 120.000 empleados a nivel mundial y cerca de 600 empleados en Venezuela. El departamento de RH está conformado por:

- Gerencia de formación y desarrollo.
- Gerencia de selección y adaptación.
- Gerencia de compensación, beneficios y nómina.

4.7 Empresa G

Empresa transnacional de consumo masivo, dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos, chocolates, confitería, alimentos para mascotas, entre muchas otras. Fue creada en Europa hace 140 años y opera en Venezuela desde 1886, en donde tiene una oficina principal, cinco fábricas y diversos centros de distribución. Tiene alrededor de 250.000 empleados a nivel mundial y en Venezuela 2990 empleados. El departamento de RH está conformado por:

- Gerencia de RH dividida en:
    - Compensación y beneficios.

- Reclutamiento y selección.
- Desarrollo organizacional.
- Relaciones laborales.
- Personal.
- Administración de personal.
- Nómina
- Desarrollo de la gerencia de RH.
- Comunicaciones internas.

4.8 Empresa H

Empresa transnacional del sector petrolero y gas, dedicada a la comercialización de lubricantes, combustible, cuidado de vehículos, entre muchos otros. Fue creada en 1890 y se encuentra en Venezuela desde 1910. Actualmente cuenta con operaciones en más de 135 países a nivel mundial. En Venezuela cuenta con aproximadamente 1500 empleados. El departamento de RH está conformado por:

- Gerencia de compensación y beneficios.
- Atención a expatriados.
- Gerencia de adiestramiento y reclutamiento.
- Gerencias en diversos puntos del país.

4.9 Empresa I

Empresa financiera fundada en Venezuela en 1954. Actualmente opera en todo el país a través de 119 agencias distribuidas estratégicamente, de las cuales 70% están ubicadas fuera de la capital de la república. Cuenta con aproximadamente 2151 empleados distribuidos entre su oficina principal, sucursales y agencias a nivel nacional. El departamento de RH está conformado por:

- Tres gerencias de gestión.
- Gerencia de desarrollo individual.
- Gerencia de desarrollo organizacional.
- Gerencia de compensación.
- Gerencia de servicios especiales (nómina, reclutamiento y selección).

4.10 Empresa J

Empresa de generación hidroeléctrica, la cual posee una extensa red de líneas de transmisión que superan los 5.700 Km. cuyo sistema a 800 mil voltios es el quinto sistema instalado en el mundo. Sus inicios se remontan al año 1953 en Venezuela. Actualmente tiene aproximadamente 3200 empleados a nivel nacional. El departamento de RH está conformado por:

- Gerencia de desarrollo de capacidades.
- Gerencia de RH centro-occidente.
- Gerencia de RH sur-oriente.
- Coordinación de nómina.

CAPÍTULO V: MARCO METODOLÓGICO

5.1 Tipo de investigación

La investigación evaluativa tiene como objetivo "medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso alcanzar, a fin de contribuir a la toma de decisiones subsiguientes acerca del programa y para mejorar la programación futura." (Weiss, 1980, p.17). En esa definición hay cuatro características principales: la expresión "medir los efectos" hace referencia a la metodología de investigación que se emplea. La expresión "los efectos" hace hincapié en los resultados del programa. La comparación de los efectos con metas subraya el uso de criterios explícitos para juzgar hasta que punto el programa va marchando bien. La contribución a la toma de decisiones subsiguientes y al mejoramiento de la programación futura denota la finalidad social de evaluación, además de que hace más preciso y objetivo el proceso de juzgar, da criterios claros y específicos para el éxito. Reúne pruebas y testimonios de muestras representativas de la población a la cual se hace referencia**.** Por lo general traduce las pruebas y testimonios en números reales y los compara con criterios que se habían establecido. Al final saca conclusiones acerca del éxito y la eficacia de lo que se está estudiando. (Weiss, 1980).

Toda nueva forma de gerenciar que se quiera implementar en recursos humanos lleva consigo un planteamiento de objetivos mediante los cuales se expresa a dónde se quiere llegar con ese nuevo programa; además de ello existen diversas actividades y procesos que es necesarios llevar a cabo para la implementación del programa y que deben conllevar al logro de dichos objetivos. La gestión de recursos humanos bajo el enfoque de competencias al ser implementada lleva consigo un planteamiento de objetivos, una metodología para la creación

del modelo, un equipo de trabajo, procedimientos de validación, identificación de competencias, validación del modelo y todo un largo proceso de implementación que debe estar atado a una muy buena estrategia de comunicación de cara a los clientes internos de RH dentro de la organización, posteriormente se produce un reconocimiento de lo que se ha logrado o está logrando con el enfoque de competencias.

Como se ha mencionado anteriormente, es muy importante evaluar las prácticas de RH y mediante esta investigación se analizó la percepción de la efectividad de RH bajo el enfoque de competencias.

La investigación evaluativa permitió en esta investigación indagar en todos los aspectos referidos a la implementación de la gestión por competencias y posteriormente, realizar una medición del impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de RH, tomando en consideración la opinión de los responsables de recursos humanos y los gerentes de línea.

5.2 Diseño de investigación

La investigación no experimental es aquella en la cual se observan los fenómenos y/o sujetos en su ambiente natural, para luego analizarlos; en este tipo de diseño las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, por lo cual el investigador no puede incidir sobre ellas. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

Esta investigación, en cuanto no experimental, no tuvo control sobre las variables, se observaron situaciones ya existentes para el momento del estudio, vale decir, se analizó la implementación de la gestión por competencias y se midió el impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de RH según el modelo de los múltiples grupos de interés.

Con este tipo de estudio se indagó sobre el cómo y el para qué se aplica la gestión por competencias en diversas empresas, y luego se evaluó a RH mediante la medición del impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de RH según el modelo de los múltiples grupos de interés.

Según la dimensión temporal, el diseño de esta investigación fue de corte transversal, el cual implicó la recolección de datos en un solo momento, es decir, la recolección de datos

se realizó en diez empresas del área metropolitana de Caracas en un mismo y único período de tiempo. (Hernández, et al., 1991).

5.3 Población, unidad de análisis y muestra

5.3.1 Población.

Todas las empresas situadas en el área Metropolitana de Caracas que estaban aplicando la gestión por competencias.

5.3.2 Unidad de Análisis.

La unidad de análisis estuvo compuesta por los responsables de recursos humanos y gerentes de línea, de distintos niveles, de cada una de las 10 empresas escogidas para el estudio.

5.3.3 Muestra.

El muestreo de empresas forzosamente se realizó por el método no probabilístico de sujetos voluntarios, en vista de que no se contaba con un marco muestral que permitiera hacer una selección al azar adecuada desde el punto de vista metodológico. Teniendo la información de algunas de las empresas que trabajaban con la gestión por competencias en el área Metropolitana de Caracas se procedió a escoger un número de 10 empresas para la muestra, ya que, era un número que permitía hacer comparaciones entre los casos y poder llegar al análisis de resultados con una muestra relativamente amplia. Las 10 empresas que formaron parte de la muestra lo hicieron de manera voluntaria, y fueron empresas que tenían dos años o más trabajando con la gestión por competencias, debido a que empresas que tenían menos de ese tiempo con la gestión no habían culminado la implementación y no estaban en capacidad de dar una opinión acerca del impacto de la gestión por competencias en la efectividad de RH.

Por otra parte, la selección de los sujetos de la muestra en cada empresa se realizó de la siguiente manera:

5.3.3.1 Responsables de RH.

En cada una de las 10 empresas se tomó como el responsable de RH para formar parte de la muestra, aquellas personas que liderizaron el proyecto de competencias o aquellas personas que tenían más conocimiento acerca del tema de competencias en cada una de las diez empresas, en vista de que en algunas empresas de la muestra los líderes iniciales habían egresado. Se tomó estas personas para la muestra, ya que, eran las que tenían más conocimientos sobre la implementación y el modelo de competencias. Se obtuvo una muestra de 10 responsables de diversas áreas de RH: seis del área de desarrollo, uno de coordinación de RH, uno de reclutamiento y selección, uno de consultoría corporativa y otro de la gerencia de RH. Estas personas eran de diversas profesiones: cinco eran psicólogos, tres industriólogos, una educadora y una administradora con mención en recursos humanos. La antigüedad promedio de estas personas fue de seis años en la empresa, exceptuando una persona que tenía cuatro meses en la empresa pero estaba al tanto de todo lo que se había hecho y se estaba haciendo con respecto a la gestión por competencias. Con esta muestra se logró obtener 10 entrevistas y diez encuestas (las mismas distribuidas entre los gerentes de línea de cada empresa).

5.3.3.2 Gerentes de línea (clientes de RH con responsabilidades supervisorias)

La selección de esta muestra inicialmente se iba a realizar por medio de un muestreo aleatorio simple, a partir de la tabla de números al azar, en donde del total de la población de gerentes de línea del área de Caracas se escogería a un número que representara estadísticamente a la población en cada caso (empresa). La cantidad de sujetos se iba a determinar aplicando la ecuación de determinación de tamaño muestral para poblaciones de N conocida. A medida que se fue abordando a las empresas para solicitarles la población de gerentes de línea del área de Caracas se determinó que el número de personas era pequeño (menor a 50 gerentes); por lo cual se decidió distribuir las cuestionarios a la totalidad de gerentes de línea de Caracas de cada empresa, para así conseguir el mayor número posible de cuestionarios, teniendo en cuenta un índice de respuesta imperfecto, es decir, la probabilidad

de que alguna(s) persona(s) no contestaran el cuestionario, como efectivamente sucedió en algunos casos. La tabla 1 presenta la relación exacta de cuestionarios entregados y recuperados en cada empresa de la muestra, por parte de la muestra de los gerentes de línea.

Tabla 1: Cuestionarios entregados/recuperados por empresa

Empresa	Cuestionarios Entregados	Cuestionarios Recuperados	Índice de respuesta
Empresa A	14	12	86%
Empresa B	15	15	100%
Empresa C	15	12	80%
Empresa D	10	10	100%
Empresa E	13	13	100%
Empresa F	10	8	80%
Empresa G	8	8	100%
Empresa H	6	6	100%
Empresa I	16	14	88%
Empresa J	25	22	88%
Total	**132**	**120**	**91%**

El número de encuestas recolectadas es de 120 encuestas de los gerentes de línea y 10 encuestas de los responsables de RH, resultando así un total de 130 encuestas recolectadas.

5.4 Definición de variables

- *Implementación de la gestión por competencias:* Puesta en práctica de los procesos y actividades necesarias para la creación de un modelo de competencias, su validación y la posterior aplicación que permita gestionar uno o varios subprocesos de recursos humanos.
- *Impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de la función de recursos humanos según el modelo de los múltiples grupos de interés:* Forma en la cual un enfoque para la gestión de RH apoya la implementación exitosa de actividades de RH para el logro de los objetivos del negocio, percibido por los responsables de RH y los gerentes de línea (tomado como el grupo de interés que está en la mejor posición para evaluar la gestión de RH).

5.5 Operacionalización de variables (tabla 2)

Tabla 2: Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Implementación de la gestión por competencias	*Metodología usada para la creación del modelo*	- Orientación temporal del criterio para escoger desempeño requerido. (Pasado/ futuro). - Fuentes de input (externas a la empresa, supervisores, empleados) - Técnicas de recogida de datos aplicadas
	Composición del equipo de trabajo	- Fuente del recurso (interna/externa). - Funciones involucradas.
	Procedimientos de validación	- Retroalimentación de usuarios. - Comparación con criterios objetivos de desempeño
	Tipos de competencias identificadas	- Competencias genéricas. - Competencias específicas. - Competencias medulares.
	Procesos de RH gestionados por competencias	- Diseño de cargos - Reclutamiento y selección. - Formación y desarrollo. - Planes de carrera - Gestión del desempeño. - Compensación y beneficios.
	Método de valoración de las competencias	- Fuente de información - Tipo de información - Retroalimentación
	Estrategias de comunicación y de educación del usuario	- Medios utilizados. - Target de la comunicación. - Propósito de la comunicación.
	Percepción de barreras e impulsores que la implementación de la gestión por competencias ha tenido	- Barreras percibidas por los profesionales de RH. - Impulsores percibidos por los profesionales de RH
Impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de la función de RH según el modelo de los múltiples grupos de interés	*Punto de vista de RH*	- Grado de cumplimiento de objetivos - Percepción sobre la efectividad de los servicios. - Percepción sobre la efectividad de los resultados
	Punto de vista de Gerentes de línea	- Percepción sobre la efectividad de los servicios. - Percepción sobre la efectividad de los resultados

5.6 Técnicas de recolección de datos

Se utilizó la técnica de la cuestionario, con sus instrumentos de recolección de datos: la entrevista, aplicada a los responsables de RH de cada una de las 10 empresas participantes; y el cuestionario, aplicado tanto a los responsables de RH como a los gerentes de línea del área de Caracas de cada una de las 10 empresas participantes en el estudio.

5.6.1 La entrevista

La entrevista dirigida a los responsables de RH que liderizaron el proyecto de competencias se realizó bajo la modalidad de una entrevista semi-estructurada. Dicho instrumento de recolección de datos fue seleccionado porque permitía profundizar acerca de los aspectos de la gestión por competencias que se requería analizar, esos elementos fueron: la metodología usada para la creación del modelo de competencias, composición del equipo de trabajo, procedimientos de validación, tipos de competencias identificadas, procesos de RH gestionados por competencias, método de valoración de las competencias, percepción de barreras e impulsores que la implementación de la gestión por competencias ha tenido y finalmente conocer el punto de vista de RH sobre el proceso de implementación de la gestión por competencias; la construcción de esta entrevista se realizó con base en la información obtenida acerca la manera ideal de llevar a cabo la implementación de la gestión por competencias expuesta en el marco teórico. Analizando toda la información teórica se realizó la operacionalización que permitió posteriormente ir construyendo cada pregunta de manera que, con la información recolectada se pudiera responder las dos principales preguntas de investigación, abarcando así todos los aspectos de los objetivos específicos, las dimensiones y los indicadores; finalmente se llegó a construir una entrevista semi-estructurada de treinta preguntas (ver anexo A).

Además de las preguntas formales de la entrevista, se realizaron dos preguntas al inicio de la entrevista, una estaba destinada a abrir el tema y entrar en confianza con el entrevistado, la pregunta fue: ¿Cómo llegaron a la gestión por competencias?; y la otra pregunta estaba destinada a saber si el modelo de competencias era creado por la compañía o provenía de la casa matriz y simplemente lo aplicaban, la pregunta fue: ¿ El modelo fue construido o sólo lo

aplican?, en el caso de las empresas que respondieron que el modelo era proveniente de la casa matriz no se les realizaban las preguntas de la número dos a la número ocho, ya que, estas preguntas eran las correspondientes a la metodología usada para la creación del modelo, y al ser un modelo que llamamos "heredado" no había manera de saber como fue dicha metodología.

Este instrumento pasó por la validación de tres expertos: uno por la parte metodológica y dos expertos del tema de investigación. A cada una de las personas se les entregó un documento (ver anexo B) con un cuadro que contenía: objetivo general, objetivo específico, dimensiones, indicadores, preguntas y comentarios. El cuadro tuvo la finalidad de darles a conocer los aspectos que estaban siendo evaluados con cada pregunta de investigación, de manera tal que al leer y analizar cada pregunta pudieran emitir su opinión en el recuadro de comentarios. Cada evaluador entregó el documento con sus comentarios, los cuales estaban dirigidos a las siguientes preguntas de la entrevista:

1. *Pregunta:* ¿De qué manera fue recolectada la información para desarrollar el modelo de competencias?

   Comentario: Parece que esta pregunta es bastante general pero creo que no cubrirá todos los indicadores. Quizás hará falta tener unas preguntas secundarias en caso de no lograr una respuesta completa o formular de una vez, varias preguntas.

   Modificación: En base al anterior comentario se decidió agrupar en el indicador fuentes de input: las externas a la empresa, supervisores, empleados; para que mediante la entrevista se determinara cuál o cuáles eran las fuentes de input en cada caso. Al momento de la entrevista se profundizaba en la metodología para la creación del modelo, es decir, a medida que el entrevistado iba dando la información se le iban realizando otras preguntas que surgían en el momento (cómo se hizo el proceso, porqué, se pedía mayor explicación, etc), para de esta manera tener una respuesta que abarcaran todos los aspectos.

2. *Pregunta:* ¿De cual manera se distribuye la prioridad entre estos modelos en lo que se refiere a su aplicación?

   Comentario: La pregunta debe ir dirigida a este o estos modelos.

Modificación: Se modifico la pregunta quedando: ¿De cual manera se distribuye la prioridad entre este/estos modelos en lo que se refiere a su aplicación?

3. *Pregunta:* ¿Podría por favor describirme los detalles del proceso que aplican para identificar el nivel de competencias de los trabajadores de la empresa? (frecuencia, roles, técnicas, método de feed-back).

Comentario: Tener presentes los indicadores, para repreguntar si no se cubren todos.

Modificación: Se tomó en cuenta este comentario y en el momento de la entrevista el documento guía utilizado fue la operacionalización de las variables y las preguntas identificadas según cada indicador, de manera de que al momento de la entrevista con las preguntas realizadas se abarcaran todos los indicadores y si era necesario se profundizaba en ello.

De forma general los comentarios de los evaluadores sobre la entrevista fueron bastante positivos, y los cambios fueron pocos (los presentados anteriormente); enviaron comentarios indicando que estaban de acuerdo con realizar la cuestionario tanto a los responsables de RH como a los gerentes de línea para profundizar sobre el impacto de la gestión por competencias en la efectividad de la función de RH. Así, posteriormente a la recepción de los comentarios y las respectivas modificaciones se concretaron las preguntas de la entrevista de manera tal de dar respuestas a las dos preguntas de la investigación.

5.6.2 El cuestionario

Esta técnica fue seleccionada debido a que es más estructurado y de fácil aplicación cuando se requiere obtener información de un mayor número de personas, de esta forma se pudo cuantificar mejor la segunda variable de la investigación.

El instrumento de recolección de datos dirigido tanto a los responsables de RH como a los gerentes de línea, fue un cuestionario de 10 preguntas cerradas (el cuestionario final), con una escala de Likert de seis puntos: nada, muy poco, algo, bastante, mucho y no aplica;

enfocado en la percepción del impacto de la gestión por competencias en la efectividad de la función de RH.

La construcción del cuestionario se realizó enfocándose principalmente en el modelo de los múltiples grupos de interés, el cual indica que una de las mejores formas de evaluar la efectividad de la función de recursos humanos es conociendo la percepción de sus grupos de interés (clientes externos y/o externos), y específicamente conociendo la percepción de los gerentes de línea, ya que, según Ulrich (1997 c.p Wright et al, 2001) estos son los que mejor pueden describir y evaluar la función de RH (como se explicó en el capítulo II: marco teórico). Además, también se decidió realizarle el mismo cuestionario a los responsables de RH para hacer una comparación entre la percepción de ambos grupos sobre el impacto de la gestión por competencias en la efectividad de la gestión de RH, ya que, no tenía sentido aplicarle el cuestionario sólo a la personas de RH porque pueden tener una visión de que las cosas funcionan bien porque es el departamento en el cual trabajan, en cambio los gerentes de línea tienen la visión de clientes y son los que disfrutan o padecen de los servicios de RH, por lo cual dieron su opinión según lo ellos reciben de RH.

Antes de la realización del cuestionario, se hizo un análisis previo para determinar cuáles iban a ser los aspectos a tomar en cuenta en el cuestionario, ya que, el instrumento debía contener la información necesaria para evaluar a la función de RH desde los servicios que ellos proveen a las demás áreas de la organización. Para ello se tomó en consideración el estudio de Teo y Crawford (2005) y el de Wrigth et al (2001). Basados en la información proveniente de ambas investigaciones se tomaron en consideración los siguientes aspectos: las medidas utilizadas por Wright, et al, 2001, las cuales estaban basadas en unos ítems que fueron tomados de la experiencia de unos altos ejecutivos evaluando y comunicando a los gerentes de línea que los servicios de RH debían:

- Mantener un sistema de compensación equitativo que controla gastos asegurando la retención de los que mejor se desempeñan.
- Mantener incentivos basados en el desempeño para motivar a los individuos a concentrarse en alcanzar objetivos estratégicos.
- Mantener sistemas eficaces de staff y planes de sucesión para asegurar un suministro estable de talento directivo.
- Mantener y proveer a la organización en una posición competitiva.

Por otra parte, el estudio de Teo y Crawford (2005) se basó en varios estudios realizados sobre la función de recursos humanos, en los cuales se encontraron 29 indicadores sobre la efectividad del departamento de personal, los cuales se basaron en las siguientes variables:

- Prioridades teóricas.
- Procesos estratégicos de recursos humanos.
- Cambios en las variables de efectividad.

Los estudios que se realizaron tomando en cuenta esos indicadores, hicieron un listado de ítems, los cuales tenían que ser respondidos bajo la siguiente escala de Likert: desde 1 tomado como extremadamente inefectivo y 7 como extremadamente efectivo.

Las escalas y la descripción de los ítems son las siguientes:

Resultados Estratégicos de Recursos Humanos:

1. Satisfacción con la calidad del rol de soporte.
2. Satisfacción con la calidad del servicio del rol de consultoría.
3. Mejoramiento de la productividad.
4. Entrega de productos y servicios innovadores de la gerencia de recursos humanos.
5. El plan de la gerencia de recursos humanos tiene alta influencia en la ganancia del negocio.
6. Satisfacción de los grupos de interés con el servicio de calidad desde el rol estratégico de la gerencia recursos humanos.
7. Incremento de la capacidad del negocio en sus relaciones comerciales.
8. Mejoramiento en la satisfacción de los grupos de interés con respecto a los aspectos estratégicos de la gerencia recursos humanos.
9. Mejoramiento de la flexibilidad organizacional.
10. Mejoramiento en la flexibilidad en el sitio de trabajo.
11. Estrategias preactivas dentro de la gerencia de recursos humanos.

Procesos Estratégicos de Recursos Humanos:

1. Los planes corporativos de mi organización se basan en los temas relativos a la gerencia de recursos humanos.

2. La calidad de los líderes directivos está alineada a las estrategias mi organización.
3. La unidad corporativa de recursos humanos asegura que la gerencia de recursos humanos toma en consideración la formación estratégica de la empresa.
4. El plan de la gerencia de recursos humanos fluye directamente del plan corporativo.
5. La unidad corporativa de recursos humanos asegura los temas de la gerencia de recursos humanos en la implementación de las estrategias corporativas.
6. Las estrategias corporativas de recursos humanos están alineadas con las estrategias corporativas.

La efectividad de la influencia: El ejecutivo de recursos humanos tiene influencia efectiva sobre los procesos de la decisiones estratégicas de la compañía.

La efectividad de la relación: La mejora en las relaciones con los más importantes grupos de interés.

La efectividad general: La efectividad general de la unidad corporativa de recursos humanos.

Estos dos estudios, en conjunto con la información que se tenía acerca de la gestión por competencias, dieron una amplia visión de hacia donde debió enfocarse el cuestionario que se distribuyó entre los responsables de RH y los gerentes de línea.

Inicialmente se construyó un cuestionario de veinticuatro preguntas 24 cerradas, divido en tres partes:

1. Medida en la cual la gestión por competencias en la empresa ayudaba a contar diferentes servicios efectivos de RH. Con una escala de Likert de seis puntos: nada, muy poco, algo, bastante, mucho y no aplica (ver anexo C1).
2. Medida en la cual la gestión por competencias era efectiva en mejorar las contribuciones de RH en la empresa. Con una escala de Likert de cinco puntos: muy efectiva, bastante efectiva, efectiva, poco efectiva, nada efectiva (ver anexo C2).

3. Preguntas variadas enfocadas hacia: cumplimiento de objetivos, resultados para la empresa, continuidad de aplicación del enfoque, satisfacción de expectativas. Con una escala de Likert de cuatro puntos: nada, muy poco, algo, bastante, mucho. (ver anexo C3).

El instrumento anteriormente presentado fue sometido a una prueba piloto. Se tomó una empresa con las mismas características de la muestra, es decir, una empresa de Caracas que tuviera dos años o más trabajando con la gestión por competencias. El cuestionario fue pasado a una persona en RH y a algunos gerentes de línea y se les pidió opinión acerca del mismo, e indicaron que el instrumento tenía muchas preguntas y lo notaban algo complicado, difícil de responder por otras personas y lo cual podía dificultar la aceptación de las empresas a participar en el estudio.

Debido a esos comentarios se decidió redimensionar el instrumento, y colocar sólo aquellas preguntas que se consideraron críticas para poder realizar la medición de la segunda variable de la investigación, es decir, impacto de la gestión por competencias en la efectividad de la función de RH.

De esta manera se construyó un segundo cuestionario igualmente con preguntas cerradas y una escala de Likert de seis puntos: nada, muy poco, algo, bastante, mucho y no aplica (es importante resaltar que la escala de "no aplica" fue colocada, debido a que no todas las empresas llevan a cabo la gestión por competencias en todos los subsistemas de RH), basado en los servicios de RH que podrían ser administrados bajo la gestión por competencias y que, mediante la escala presentada permitiera tanto a los responsables de RH como a los gerentes de línea, emitir su opinión acerca de en qué medida la gestión por competencias en cada empresa ayudaba a contar diferentes servicios efectivos de RH. Se logró construir un cuestionario con 10 preguntas sencillas, con instrucciones claras acerca de cómo se debía llenar el cuestionario y con una definición de efectividad que le permitiera tener una visión clara de lo que se le estaba preguntando (ver anexo D).

5.7 Procedimiento de recogida de datos

Previo a la recogida de datos, fue necesario identificar las empresas del área de Caracas que estuvieran trabajando con la gestión por competencias; por lo cual el primer paso fue indagar por diferentes vías: contactos con personas en empresas, información brindada por profesores y alumnos de la universidad, páginas Web, envío de correo electrónico (ver anexo E) a 130 egresados del año 2004 y 90 egresados del año 2005 de Relaciones Industriales de la UCAB; para conseguir los números telefónicos y direcciones de correo electrónico de personas que trabajaran en el departamento de RH de empresas con las características requeridas.

La cantidad total de empresas que a ser consultadas, es decir, número total de contactos de empresas del área Metropolitana de Caracas que se logró identificar para posteriormente ser contactados y conocer si trabajan con la gestión por competencias desde hace dos años, fue de 115 empresas. De este total se logró contactar 95 empresas y de las otras 20 no se pudo conseguir información o no lograron ser contactadas por diversas razones: no se pudo contactar al departamento de RH, las personas que eran contactadas no daban la información requerida, no se tenía los números de teléfonos correctos, no contestaron correos electrónicos. De las empresas que se logró contactar y que dieron información, 27 empresas trabajan con competencias desde hace dos años o más y 45 utilizan el enfoque desde hace menos de dos años o no utilizan. Las empresas que efectivamente contaban con las características para formar parte de la muestra fueron invitadas a formar parte del estudio, a medida que iban aceptando fueron incorporadas como parte de la muestra hasta completar las 10 empresas requeridas para realizar el estudio; por otra parte hubo 17 empresas que no formaron parte de la muestra por diversos motivos: falta de tiempo de las personas para dar la información requerida, indisposición de algunas empresas a aplicar los cuestionarios a los gerentes de línea, indisposición general a participar en el estudio, no enviaron respuesta a la invitación realizada y otras que inicialmente estaban interesadas pero finalmente no concretaron su participación (ver tabla 3).

Tabla 3: Relación de empresas consultadas, no participantes y participantes

Total de empresas a ser consultadas inicialmente	Empresas que no se obtuvo información o que no pudieron ser contactadas	Total de empresas consultadas	Empresas que no trabajan con competencias o que trabajan con ello < de 2 años	Empresas que trabajan con competencias > de 2 años	Empresas no participantes	Empresas participantes en el estudio
115	20	95	45	27	17	10

A medida que se fueron conociendo estos datos, se les envió a cada empresa un correo electrónico (ver anexo F) o se les contactó vía telefónica solicitándoles información acerca de si trabajan con la gestión por competencias y desde hace cuánto tiempo trabajan con ello; de esta manera se fue teniendo información de las empresas que trabajan con la gestión por competencias.

Posteriormente, a las empresas que trabajaban con dicha gestión desde hace dos años o más, se le envió vía correo electrónico a la persona contacto en el departamento de RH un resumen de una página (ver anexo G) con información del estudio y una carta de invitación (ver anexo H) donde se les explicaba que se requería realizar una entrevista a una persona en RH y aplicar una cuestionario a la persona de RH y a los gerentes de línea (se les explicaba cual tipo de información era requerida), se le solicitaba su participación en el mismo y se les explicaba que su participación iba a ser absolutamente confidencial (en se envió a ocupantes de distintas posiciones jerárquicas, según la información obtenida: gerentes, directores, coordinadores), en algunas de las empresas la información era canalizada a personas con cargos superiores para que tomaran la decisión de participar en el estudio, y en otros casos la decisión la tomó directamente la persona que inicialmente fue contactada. Se les hizo seguimiento a estas empresas vía correo electrónico y vía telefónica hasta obtener la aceptación; de esta manera 10 empresas aceptaron participar y otras 17 empresas rechazaron la propuesta como se indicó anteriormente.

Luego de que aceptaban formar parte de la muestra, se concretaba quien iba a ser la persona de RH a entrevistar y se les pedía la información acerca del número de gerentes de línea del área de Caracas.

Cada empresa tenía una persona que conocía más acerca del tema de competencias o que había liderizado el proyecto de competencias y esas fueron las personas entrevistadas. Se pautó una cita con cada persona de RH de cada empresa, el día pautado se les aplicó el

cuestionario y se les realizó la entrevista; ese mismo día se procedía a entregar los cuestionarios para los gerentes de línea y cada persona en el departamento de RH se encargaba de aplicar y recolectar (personalmente o vía correo electrónico), cada cuestionario era entregado en un sobre cerrado que contenía una carta de presentación (ver anexo I) en la cual se explicaba la finalidad del cuestionario, que la información era confidencial y usada únicamente para fines académicos (cuando el cuestionario se enviaba vía correo electrónico igualmente se les enviaba la carta de presentación).

La persona entrevistada de RH, hacía llegar los cuestionarios en físico a los gerentes de línea, y posteriormente se encargaba de recolectarlos, para finalmente hacer entrega de un sobre contentivo de la totalidad de los mismos, a la investigadora, quien realizó un seguimiento constante para recolectar los cuestionarios dentro de un tiempo no mayor de dos semanas. Los cuestionarios enviados por correo electrónico eran primero enviados por los gerentes de línea a la persona de RH de cada empresa responsable por los cuestionarios y éstas las remitieron a la investigadora vía correo electrónico. Igualmente, se le hizo seguimiento a la recolección de los cuestionarios y luego de una o dos semanas cuando estaba la totalidad de los cuestionarios respondidos, éstos iban siendo enviados vía correo electrónico. La cantidad de cuestionarios respondidos personalmente fue de 77 y vía correo electrónico 43 (ver tabla 4).

Tabla 4: Relación de cuestionarios según modalidad de aplicación

Empresa	Modalidad de los Cuestionarios recolectados	Encuestas Recolectadas
Empresa A	Correo electrónico	12
Empresa B	en físico	15
Empresa C	en físico	12
Empresa D	Correo electrónico	10
Empresa E	Correo electrónico	13
Empresa F	en físico	8
Empresa G	Correo electrónico	8
Empresa H	en físico	6
Empresa I	en físico	14
Empresa J	en físico	22

Este procedimiento fue estándar para las 10 empresas y el proceso de recolección de datos duró aproximadamente dos meses.

5.8 Técnicas de análisis de datos

La estadística descriptiva trata con la organización, el resumen y la presentación de los datos, utiliza tablas y gráficas para la presentación de los datos de manera lógica y ordenada. Está ligada con el método científico para la recolección, organización, presentación y análisis de datos (Instituto Tecnológico de Queretaro, 2004).

Mediante esta rama de la estadística se establecieron criterios claros para el análisis de los datos, se reunieron sistemáticamente los resultados de los cuestionarios aplicados a los responsables de RH y a los gerentes de línea de las empresas escogidas para el estudio, y así se sacaron las conclusiones sobre cómo fue la implementación y el grado de cumplimiento de los objetivos planteados con la gestión por competencias.

Las técnicas estadísticas que se utilizaron para el análisis de los datos fueron:

- Distribución de frecuencias simples, relativas y acumuladas.
- Medidas de tendencia central: la moda (para escalas nominales y ordinales).

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Análisis de resultados generales

6.1.1 Implementación del enfoque de competencias.

Por medio de la entrevista realizada a los responsables de RH de cada una de las diez empresas participantes en el estudio, se pudo conocer cómo fue la implementación del enfoque de competencias. Luego de la recolección de esta información, se procedió a analizarla y buscar los puntos de coincidencia y divergencia de cada uno de los aspectos explorados en la entrevista:

- Modelo de competencias:
  - Tiempo usando el modelo.
  - Modelo: Heredado, copiado, asumido o creado.
  - Conformación del equipo de diseño.
  - Metodología de la recogida de datos.
  - Tipo de competencias.
  - Validación del modelo de competencias.
- Implementación de la gestión por competencias:
  - Introducción del enfoque de competencias a los clientes interno: tipo de comunicación, medios utilizados, target de la comunicación y propósito de la comunicación.
  - Áreas de aplicación: diseño de cargos y perfiles ocupacionales,

[2] A partir de la página 99 se presenta una descripción detallada de cada caso, en caso de preferir estudiar esos casos primero puede pasar a esa página y luego volver al análisis general

reclutamiento y selección, formación y desarrollo, planes de carrera, gestión del desempeño y compensación y beneficios.

- Método de valoración de las competencias: fuente de información, tipo de información y retroalimentación.

6.1.1.1 Coincidencias y divergencias en la implementación del enfoque de competencias entre las 10 empresas.

Modelo

Comenzando con los aspectos relacionados al modelo de competencias, se tiene que las mayores coincidencias se hallaron en: el tiempo trabajando con el modelo de competencias, en el modelo (heredado, asumido o creado), en la conformación del equipo de diseño del modelo y en el tipo de competencias. Las divergencias más significativas estuvieron en la metodología de la recogida de datos y en la validación del modelo de competencias.

En cuanto al tiempo que tienen las empresas trabajando con el enfoque de competencias, de las diez empresas participantes, cinco coinciden en tener entre dos y cuatro años trabajando con el modelo de competencias, presentándose en esa categoría la mayor agrupación de empresas (tabla 5 y gráfico 2), tres empresas indicaron tener entre cinco y siete años trabajando con el modelo y finalmente sólo dos empresas indicaron que trabajan con el modelo de 8 a 10 años.

Estos resultados indican que la mitad de las empresas participantes tienen un tiempo de experiencia corto con el enfoque de competencias (teniendo en cuenta el largo tiempo que implica la implementación del enfoque), lo que podría indicar que los servicios que se llevan a cabo por competencias en estas empresas están todavía en proceso de maduración, y que pudieran estar siendo asimilados todavía por los clientes internos de RH; el enfoque de competencias con ese período de tiempo en uso no puede ser todavía una herramienta para toda la organización, sino que es una nueva forma de llevar a cabo el trabajo desde RH (por todas las implicaciones y los cambios en la manera de llevar a cabo los procesos de RH que este enfoque implica), característica que pueden tener aquellas empresas que tienen más de cinco años trabajando con el enfoque; un punto resaltante sobre este aspecto es que de las cinco empresas que tienen entre 2 y 4 años trabajando con el enfoque de competencias tres son

empresas transnacionales, una multinacional y una nacional. Por otra parte, de las cinco empresas que entran en las otras dos categorías (de 5 a 7 años y de 8 a 10 años) cuatro son empresas transnacionales, ambos resultados pudieran estar indicando que a nivel mundial las empresas de este tipo están haciendo grandes esfuerzos por hacer funcionar la gestión por competencias, y las empresas que tienen muchos años con el enfoque son empresas en las cuales, los procesos por competencias están implantados totalmente, se han podido realizar cambios en el modelo (agregarle o quitarle competencias), los gerentes de línea trabajan formalmente con los procesos de competencias, el enfoque es conocido por todas las personas de la organización y ya forman parte de la cultura organizacional, aspectos que tienen que llegar a conseguir las empresas que tienen menos tiempo con el enfoque de competencias.

Tabla 5: Tiempo que tienen las empresas trabajando con el modelo de competencias.

	Tiempo usando el modelo (años)		
	2 a 4 años	5 a 7 años	8 a 10 años
Número de empresas	5	3	2

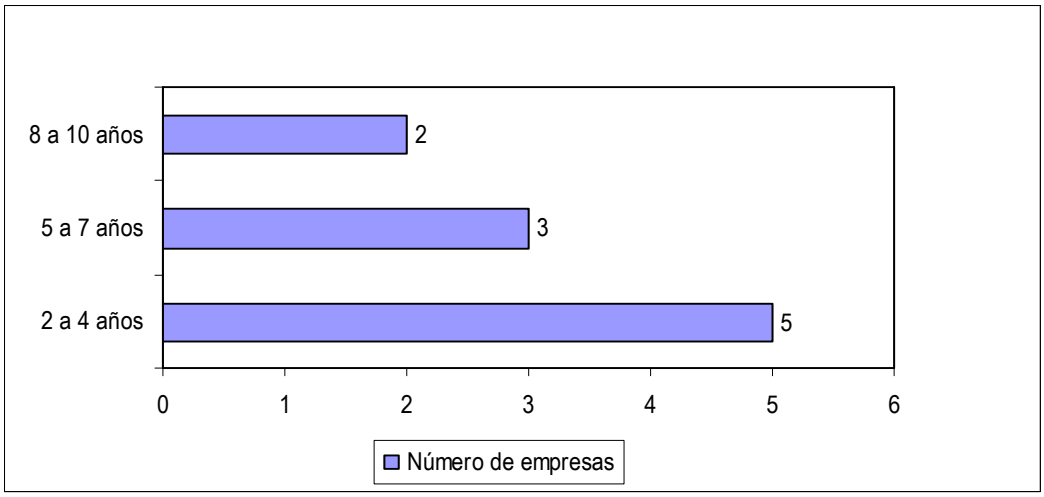


Gráfico 2: Tiempo que tienen las empresas trabajando con el modelo de competencias.

La dimensión tipo de competencias mostró altas coincidencias; de los tres tipos de competencias analizados, las competencias medulares son usadas por las 10 empresas, las competencias específicas en nueve empresas y las competencias genéricas en cinco de las diez empresas (tabla 6 y el gráfico 3). Como se puede apreciar las competencias medulares y las específicas son las más usadas, encontrándose que la mayoría de las empresas tienen ambos tipos de competencias, algunas tienen además competencias genéricas y otras tienen los tres

tipos de competencias. El que las competencias medulares sean las más usadas da a entender que las empresas buscan tener unas competencias definidas que expresen las habilidades que deben tener todas y cada una de las personas que estén en la organización y que les asegure una ventaja competitiva en el mercado; y con las competencias específicas las organizaciones buscan que las personas tengan las habilidades y conocimientos necesarios para el área o cargo donde se va a desempeñar; con la definición de ambos tipos de competencias hay mayores probabilidades de que la persona tenga un desempeño exitoso y ayude a cumplir los objetivos planteados por la organización. Las competencias genéricas son usadas para determinar aquellos conocimientos y habilidades que deben tener las personas según la rama de la industria, son las más generales y las menos usadas.

Tabla 6: Tipos de competencias utilizados en los modelos de competencias

	Tipos de competencias		
	Medulares	Específicas	Genéricas
Número de empresas	10	9	5

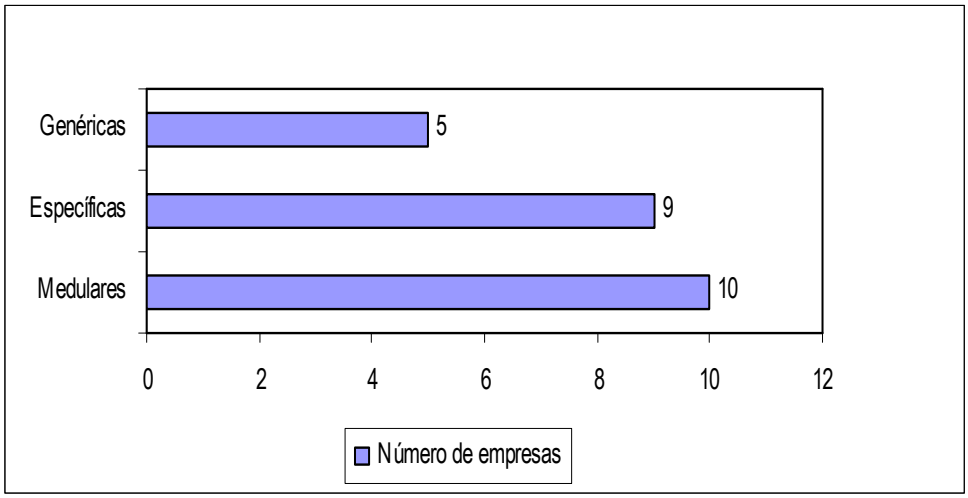


Gráfico 3: Tipos de competencias utilizados en los modelos de competencias

Siguiendo con los resultados, se obtuvo que el modelo de competencias fue heredado en cinco empresas y creado en cuatro, indicando así que la mayoría de las empresas tienen un modelo heredado; entre las empresas que han creado su propio modelo de competencias (ver tabla 7 y gráfico 4) se encuentran tres empresas transnacionales y una nacional, finalmente sólo una empresa asumió el modelo de competencias (tomó un modelo científicamente comprobado y una metodología especifica de una empresa consultora y lo implementó en la

organización). El que la mayoría de las empresas tengan un modelo heredado, indica que el enfoque de competencias ya tiene una manera de funcionar con lineamientos que vienen de casa matriz (empresas transnacionales) que son iguales para toda la organización a nivel mundial y cuyo funcionamiento ya ha sido comprobado, y por ello lo aplican en sus sucursales. El que el modelo sea creado implica un proceso mucho más largo, porque es necesario realizar toda la recolección de datos, validar el modelo y buscar las mejores formas de introducirlo a los clientes internos para que sea entendido, aceptado y que se lleve a cabo de la mejor manera posible, el proceso llevado de esta manera requiere de mayor esfuerzo y en la mayoría de los casos buscan el apoyo de una empresa consultora que oriente a RH sobre la mejor manera de hacer las cosas. Finalmente las empresas con un modelo asumido toman el modelo que la empresa consultora le da (modelo científicamente comprobado que tiene definido el tipo de competencias que van a identificar) y una metodología exacta de llevar a cabo el enfoque de competencias, requiere que se identifiquen las competencias necesarias para la organización y tienen que introducirlo a los clientes internos pero ya tienen una manera de hacer las cosas, que es como le indica la empresa consultora.

Tabla 7: Tipo de competencias del modelo en las empresas de la muestra

	Modelo		
	Heredado	Asumido	Creado
Número de empresas	5	1	4

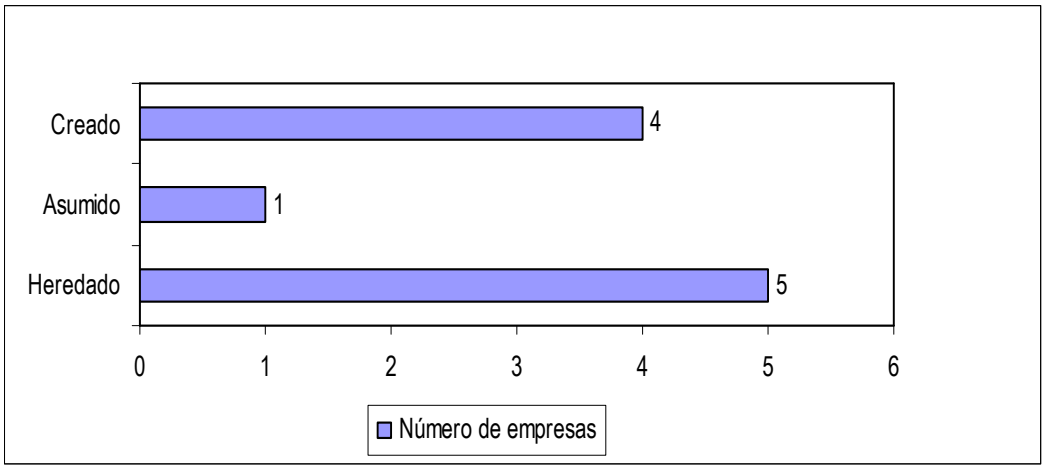


Gráfico 4: Tipo de competencias del modelo utilizado por las empresas de la muestra

Dentro del grupo de empresas que crearon el modelo y la que lo asumió (en total cinco empresas), la conformación del equipo de diseño del modelo fue en cuatro empresas tanto

interno (departamento de RH) como externo (empresa consultora) y en una fue sólo interno. Indicando así que la modalidad más utilizada es la de combinar un equipo de diseño interno con una empresa consultora (tabla 8 y gráfico 5).

Tabla 8: Conformación del equipo de diseño del modelo de competencias

	Conformación del equipo de diseño	
	Interno y externo	Interno
Número de empresas	4	1

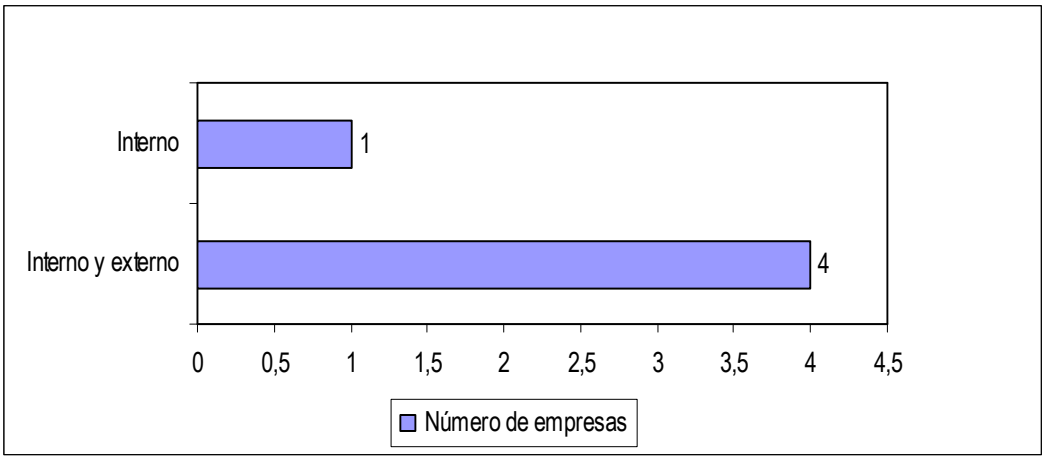


Gráfico 5: Conformación del equipo de diseño del modelo de competencias

Los tres métodos utilizados en la recolección de datos de las empresas para la creación del modelo fueron: paneles de expertos, entrevistas con los estamentos interesados y diccionario de competencias. Las empresas usaron uno o varios de estos métodos en la creación de sus modelos de competencias, dos empresas utilizaron entrevistas con los estamentos interesados y diccionario de competencias (empresa F y empresa I), ambas empresas se orientaron al desempeño pasado; dos empresas utilizaron sólo paneles de expertos, la empresa A orientada al desempeño futuro y la empresa D con orientación al desempeño pasado y sólo una empresa utilizó paneles de expertos y entrevista con los estamentos interesados (empresa J), orientada al desempeño futuro; resumiendo estos resultados se obtuvo que paneles de expertos fue utilizado por tres empresas, entrevistas con los estamentos interesados igualmente por tres empresas (ninguna usó entrevista de incidentes críticos), y dos empresas utilizaron diccionario de competencias, como lo indican la tabla 9 y el gráfico 6. Las empresas utilizan más la metodología de recolección de datos orientada al

desempeño pasado (usada por tres de las empresas) que orientada al desempeño futuro (usada por dos de las empresas), esto no tiene mucha congruencia con el uso de las competencias medulares, que estando ligadas a la visión de la empresa, deben representar el desempeño requerido en el futuro, que no necesariamente es el mismo que ha funcionado en el pasado, por lo cual se presentan una diferencia entre el hecho que la metodología de recolección de datos esté orientada en su mayoría al pasado y que las 10 empresas de la muestra tengan competencias medulares en sus modelos de competencias, y esto podría implicar que las competencias medulares identificadas no estén relacionadas directamente con el procedimiento que se realizó en la recolección de los datos o que estas competencias no sean las más adecuadas para la organización, porque deberían estar dirigidas al desempeño requerido en el futuro.

Tabla 9: Metodología de la recogida de datos para la creación del modelo de competencias.

	Metodología de la recogida de datos		
	Paneles de Expertos	Entrevista con los estamentos interesados	Diccionario de competencias
Número de empresas	3	3	2

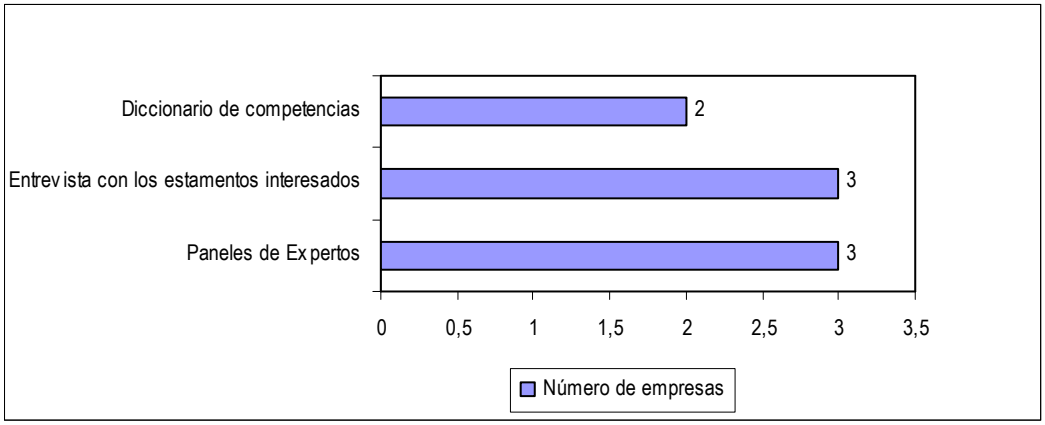


Gráfico 6: Metodología de la recogida de datos para la creación del modelo de competencias.

En estas cinco empresas, fueron utilizados varios métodos para la validación del modelo de competencias entre los cuales están: entrevista con los estamentos interesados, utilizado por dos empresas (empresa A y empresa I), evaluación 360º (empresa D), paneles de expertos (empresa F) y análisis del trabajo (empresa J), cada uno usado por una empresa (tabla 10 y gráfico 7). Cada uno de estos métodos provee cierto acercamiento a la validez empírica

del modelo de competencias: las entrevistas con los estamentos interesados obtienen la opinión de las competencias necesarias para el éxito de los cargos entrevistando individualmente a personas que conocen el puesto, pueden ser los ocupantes del cargo, los gerentes de línea, etc. y se hace la comparación de la opinión de la persona (s) entrevistada(s) con criterios objetivos del desempeño de la persona. En la evaluación 360º se obtiene la opinión del ocupante del cargo, el supervisor, los pares y los subordinados sobre las competencias que requiere el cargo y se determinan las brechas entre las competencias definidas y las que tiene el ocupante del cargo, verificando si las competencias definidas son las que requeridas por el cargo realmente. En los paneles de expertos la validación se realiza por medio de reuniones de grupos profesionales que conocen bien el puesto de trabajo, los cuales por medio de un intercambio guiado de opiniones comparan las competencias definidas en el modelo con las competencias que tienen las personas que se desempeñan exitosamente en el cargo. En el análisis del trabajo se observa a los trabajadores que tienen un desempeño superior en el puesto de trabajo, se le preguntan la razón de sus acciones, se comparan con los trabajadores de desempeño medio y bajo y posteriormente se realizan entrevistas de benchmarking con representantes de otras empresas que tienen prácticas exitosas, validando si esas son realmente las competencias requeridas por el cargo.

Se puede notar que algunos de los métodos de identificación de las competencias que existen fueron utilizados en varios procesos de la creación del modelo (para la recogida de datos y la validación del modelo), tal es el caso de las entrevistas con los estamentos interesados y los paneles de expertos que fueron utilizados por varias de las empresas en los mencionados procesos, como lo informan el gráfico 6 y el gráfico 7.

Tabla 10: Métodos de validación del modelo de competencias

	Validación del modelo			
	Entrevista con los estamentos interesados	Evaluación 360ª	Paneles de Expertos	Análisis del trabajo
Número de empresas	2	1	1	1

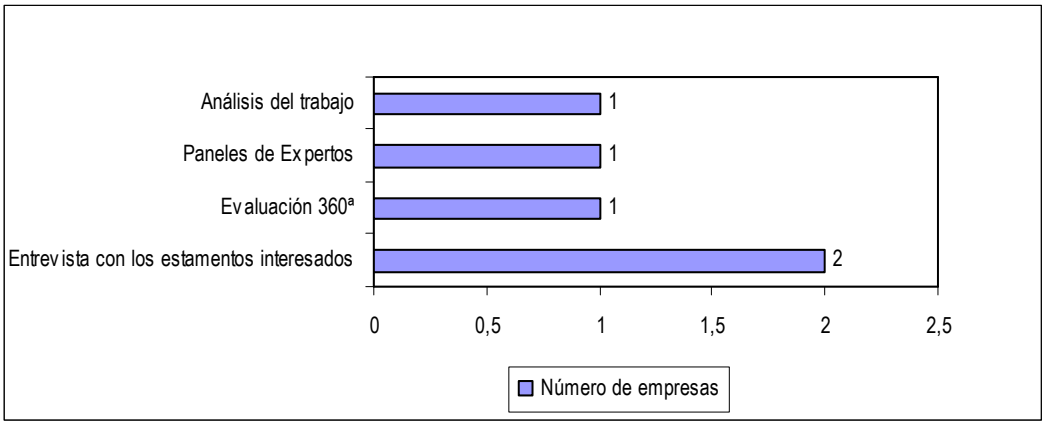


Gráfico 7: Métodos de validación del modelo de competencias

Implementación del enfoque de competencias

Dentro de esta clasificación se analiza los aspectos directos relacionados a la implementación del enfoque de competencias, se estudió la introducción del enfoque a los clientes internos, las áreas de aplicación del enfoque y el método de valoración de las competencias.

En la introducción del enfoque de competencias a los clientes internos, se encontraron puntos de coincidencia en el tipo de comunicación utilizada para dar a conocer el enfoque, siete empresas utilizaron la comunicación cara a cara (charlas, presentaciones, etc.) y siete empresas usaron la inducción (cursos, talleres, etc.), cuatro empresas utilizaron tanto la comunicación como la inducción, la empresa A, la empresa B, la empresa G y la empresa J (tabla 11 y gráfico 8). El hecho que las empresas usen la comunicación como medio para la introducción del enfoque implica dar a conocer el modelo, sus características, aspectos resaltantes que deben ser conocidos por las personas, importancia del modelo, explicación de las competencias que tienen el modelo, el por qué y para qué del enfoque de competencias entre otros aspectos, principalmente lo que se busca con esto es informar a los usuarios; y en la inducción se realizan actividades orientadas a educar a los usuarios del enfoque acerca del enfoque de competencias, es decir, se les ofrece diversos tipos de entrenamiento a los clientes internos para que aprendan a realizar los procesos por competencias que los involucran a ellos (como la evaluación del desempeño y los planes de sucesión en donde las personas se hacen sus rutas de carrera en base a competencias), y mediante este proceso se consigue involucrar más a las personas, en algunos casos se realizan también dinámicas que los involucran y hacen

entender mejor las competencias, estas actividades tienen una función de educación de los usuarios acerca del enfoque de competencias.

Tabla 11: Tipo de comunicación utilizado para la introducción del enfoque de competencias a los clientes internos.

	Tipo de comunicación	
	Comunicación	Inducción
Número de empresas	7	7

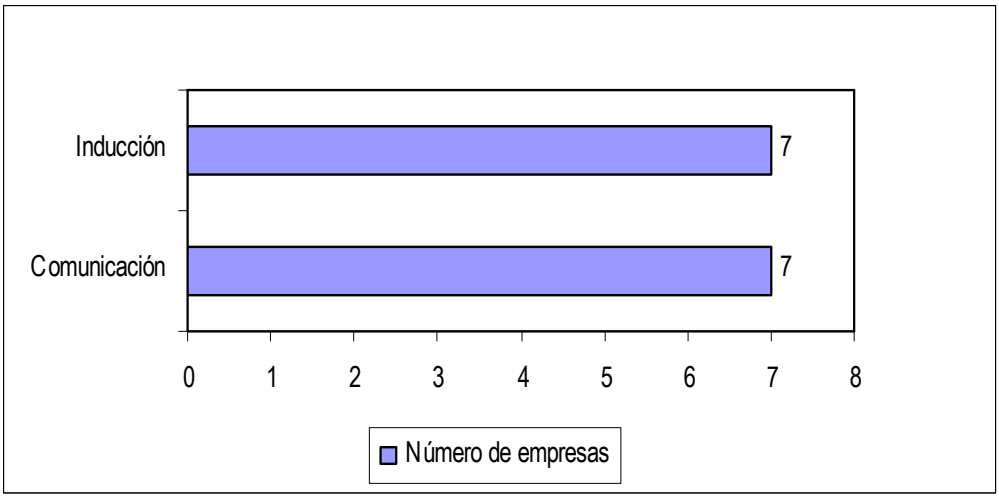


Gráfico 8: Tipo de comunicación utilizado para la introducción del enfoque de competencias a los clientes internos.

La comunicación estuvo dirigida a todas las personas de la empresa en cinco de los casos y solo a los directores/líderes y gerentes de cada área o a los cargos a los que iba dirigido el modelo en cinco de los 10 casos (tabla 12 y gráfico 9), esto último puede traer como consecuencia que el enfoque de competencias quede sólo como una herramienta que RH usa para sus procesos y que sea conocido y utilizado sólo por un grupo selecto de personas, que el enfoque no tenga la fuerza suficiente que debería tener y que no sea lo exitoso que debería ser, porque la información de los nuevos procesos no está llegando a todas las personas de la organización, puede ocasionar también que haya mayor resistencia al cambio porque las demás personas de la organización se pueden sentir excluidas de la nueva gestión que se está llevando a cabo desde RH.

Tabla 12: Target de la comunicación en la introducción del enfoque de competencias a los clientes internos.

	Target de la comunicación	
	Todas las personas de la empresa	Directores/ líderes y gerentes de área/cargos a los que iba dirigido el modelo
Número de empresas	5	5

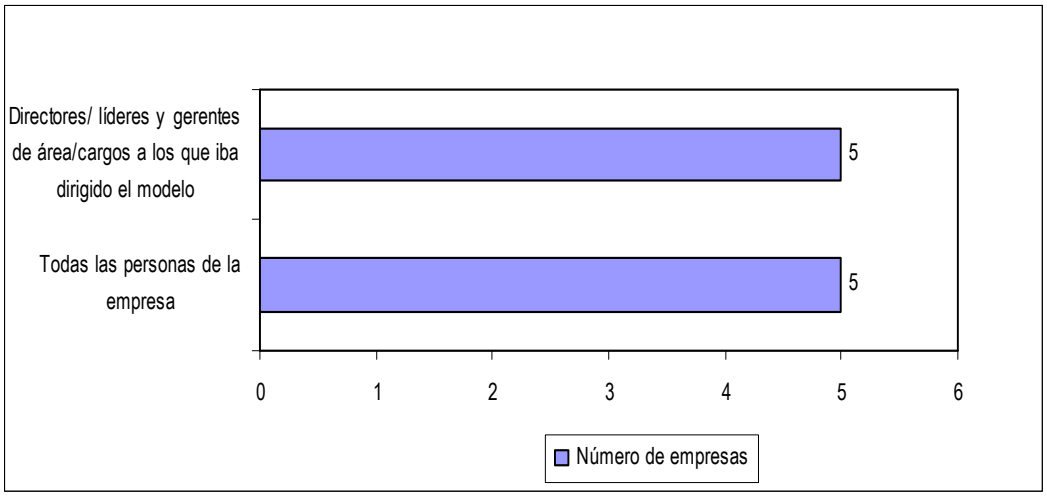


Gráfico 9: Target de la comunicación en la introducción del enfoque de competencias a los clientes internos.

El propósito de la comunicación estuvo en los 10 casos dirigido a dar a conocer el modelo y en cinco de esos 10 casos estuvo dirigido también a introducirlo en la cultura de la organización (empresa B, empresa C, empresa G, empresa H y empresa J), como lo informan la tabla 13 y el gráfico 10, lo cual indica que la mitad de las empresas están haciendo esfuerzos para que el enfoque de competencias sea parte del día a día de la empresa y que sea conocido, aceptado y divulgado por todos no como una herramienta, sino como una manera de llevar a cabo los procesos de RH y que forme parte del lenguaje de todas las áreas de la organización.

Tabla 13: Propósito de la comunicación en la introducción del enfoque de competencias a los clientes internos.

	Propósito de la comunicación	
	Dar a conocer el modelo	Introducirlo en la cultura de la organización
Número de empresas	10	5

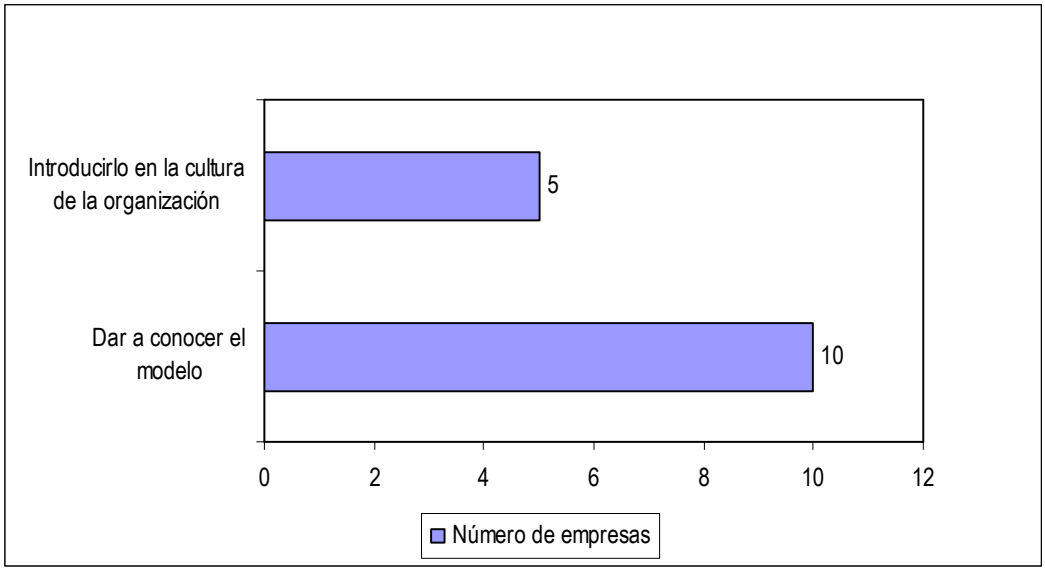


Gráfico 10: Propósito de la comunicación en la introducción del enfoque de competencias a los clientes internos.

Los medios utilizados para la introducción del enfoque a los clientes internos fue el aspecto que obtuvo mayor divergencia entre las empresas; se encontró que utilizaron variados medios para este fin, por ello, se realizó una agrupación en cuatro categorías: nueve empresas utilizaron la intranet y las páginas Web; seis empresas utilizaron revistas, artículos y libros; cinco empresas utilizaron folletos, dibujos y carteleras; cuatro empresas utilizaron comunicados escritos (vía correo electrónico) y sólo dos empresas utilizaron como medio la comunicación cara a cara con los clientes internos (tabla 14 y gráfico 11); es importante señalar que nueve de las diez empresas utilizaron la combinación de varios de estos medios y sólo una empresa utilizó exclusivamente la comunicación cara a cara para la comunicación del enfoque de competencias.

Tabla 14: Medios utilizados para la introducción del enfoque de competencias a los clientes internos.

	Medios Utilizados				
	Intranet/Página Web	Cara a Cara	Revistas/artículos/ libros	Folletos/Dibujos/Carteleras	Comunicados escritos (vía e-mail)
Número de empresas	9	2	6	5	4

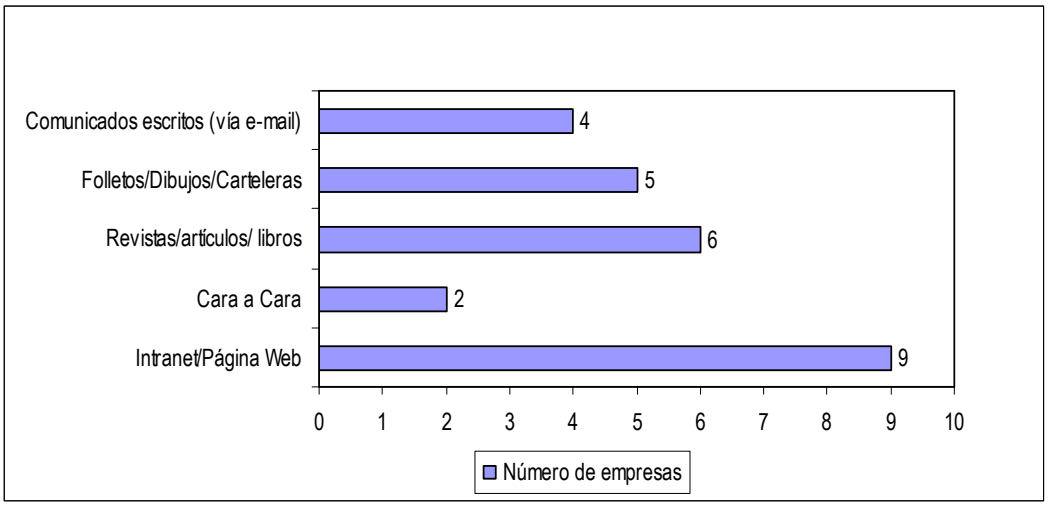


Gráfico 11: Medios utilizados para la introducción del enfoque de competencias a los clientes internos.

Con respecto a las áreas de aplicación del enfoque de competencias, se encontraron coincidencias en las áreas de: formación y desarrollo, la cual es aplicada por las 10 empresas, reclutamiento y selección usada por nueve empresas (empresa A, empresa B, empresa C, empresa D, empresa E, empresa F, empresa G, empresa H y empresa I) planes de carrera usada por siete empresas (empresa B, empresa C, empresa D, empresa E, empresa G, empresa H y empresa I) y gestión del desempeño usada también por siete empresas (empresa A, empresa B, empresa C, empresa D, empresa E y empresa H) y las que tuvieron menos coincidencia fueron diseño de cargos y perfiles ocupacionales utilizada por seis empresas (empresa A, empresa B, empresa C, empresa D, empresa E y empresa H) y compensación y beneficios usada por cuatro empresas (empresa B, empresa C, empresa E y empresa I), como lo informan la tabla 15 y gráfico 12. Encontrando así que el área de formación y desarrollo y reclutamiento y selección son aquellas en la cuales más frecuentemente se aplica el enfoque entre las diez empresas participantes en el estudio.

Tabla 15: Áreas de la aplicación del enfoque de competencias

	Áreas de aplicación					
	Diseño de cargos y perfiles ocupacionales	**Reclutamiento y Selección**	**Formación y desarrollo**	**Planes de Carrera**	**Gestión del desempeño**	**Compensación y beneficios**
Número de empresas	6	9	10	7	7	4

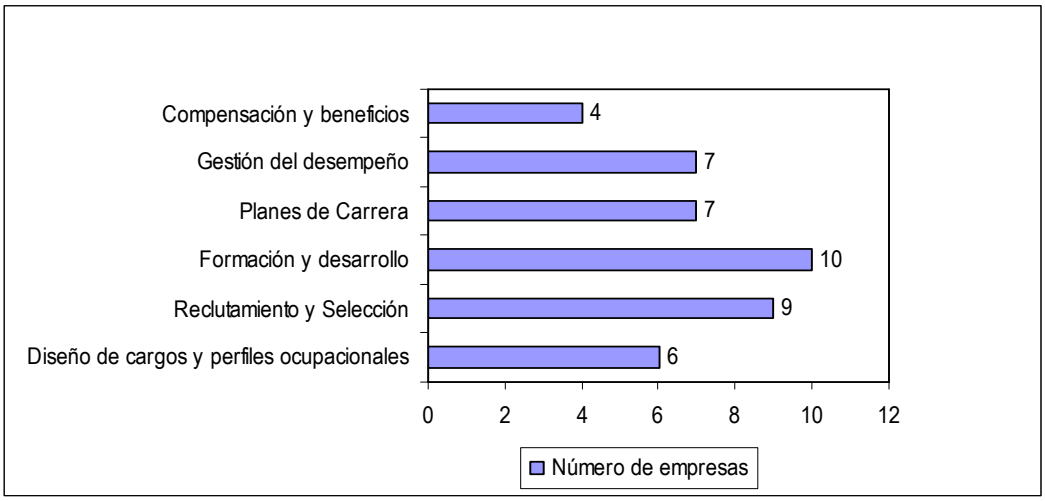


Gráfico 12: Áreas de aplicación del enfoque de competencias

El método más utilizado para identificar el nivel de competencias de los trabajadores en las empresas es la evaluación 360º (tabla 16 y gráfico 13), la cual es usada por cinco de las 10 empresas participantes en la muestra (empresa A, empresa B, empresa C, empresa D y empresa F); seguido por la autoevaluación y la evaluación del supervisor utilizada por tres empresas (empresa E, empresa H y empresa I) y por último los diálogos de desempeño y desarrollo y los paneles de expertos utilizado por una empresa cada método (empresa G y empresa J, respectivamente). El método de evaluación de 360º se perfila así como el más usado por las empresas de las muestra para evaluar las competencias, este consiste en que el ocupante del cargo autoevalúa el nivel de sus competencias y tanto el supervisor del cargo como los pares y los subordinados evalúan las competencias del ocupante del cargo, teniéndose así una percepción bastante objetiva del nivel en el cual se encuentran las competencias de la persona; este método se diferencia de la autoevaluación y la evaluación del supervisor en que los pares y los subordinados no evalúan a la persona, sólo hay intercambio de opiniones entre la persona y su supervisor; por su parte, en los diálogos de desempeño y desarrollo lo que existe es una observación directa por parte de supervisor inmediato y según ello el supervisor determina el nivel de competencias del trabajador (no hay autoevaluación de la persona); por último en los paneles de expertos un grupo de profesionales que conocen el cargo hacen la evaluación de las competencias de las personas.

En este aspecto se presenta poco nivel de acuerdo entre las empresas de la muestra ya que resultaron cuatro métodos distintos de evaluar las competencias.

Tabla 16: Método de valoración de las competencias

	Método de Valoración de las competencias			
	Evaluación 360º	**Autoevaluación y evaluación del supervisor**	**Diálogos de desempeño y desarrollo**	**Paneles de expertos**
Número de empresas	5	3	1	1

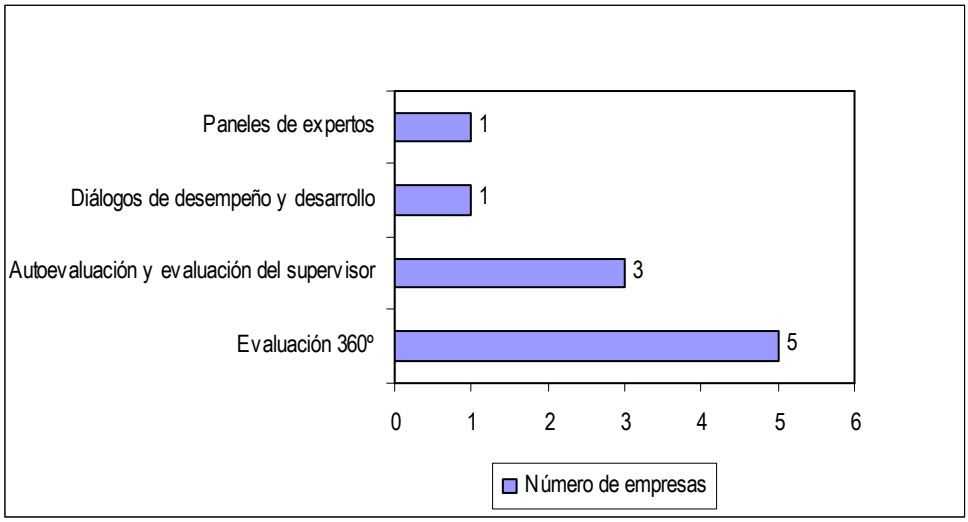


Gráfico 13: Método de valoración de las competencias

6.1.2 Efectividad del enfoque de competencias

6.1.2.1 Punto de vista de los responsables de RH (entrevistas)

Desde la perspectiva cualitativa, se analizaron diversos aspectos relacionados con la efectividad de la función de RH en las 10 empresas de la muestra:

- Objetivos originalmente planteados.
- Grado de cumplimiento de los objetivos.
- Opinión del responsable de RH de la efectividad del enfoque.

Con base a la opinión de las personas de RH que fueron entrevistadas, se pudo indagar los objetivos planteados por cada empresa cuando se inició el proceso de enfoque de competencias y posteriormente dentro de este aspecto fue importante indagar el grado de cumplimiento percibido de esos objetivos planteados.

En relación a los objetivos planteados se presentaron algunas divergencias; agrupándolos resultaron cinco categorías de objetivos planteados, de los cuales sólo se obtuvo

coincidencia significativa en el objetivo de "identificar y conseguir el mejor capital humano y proveer herramientas para su desarrollo" el cual fue planteado por siete de las 10 empresas; los demás objetivos presentaron divergencias significativas ya que, la frecuencia de respuesta fue de dos empresas en el objetivo de "mayor eficiencia, evolución de la compañía/cambio en la manera de trabajar de RH" y las frecuencias para los objetivos de: "optimizar los subsistemas y la gestión de RH", "hacer de RH un asesor del negocio", "buscar procesos de selección efectivos" fue de una empresa por cada uno de esos objetivos, como lo informan la tabla 17 y el gráfico 14. La mayoría de las empresas tenían combinación de por lo menos dos de estos objetivos. Con estos resultados se podría indicar que, según las empresas participantes en el estudio, el objetivo más común que se plantean las empresas al comenzar a trabajar con el enfoque de competencias es "identificar y conseguir el mejor capital humano y proveer herramientas para su desarrollo".

Tabla 17: Objetivos inicialmente planteados por las empresas con el enfoque de competencias

	Objetivos inicialmente planteados				
	Optimizar los subsistemas y la gestión de RH	Identificar y conseguir el mejor capital humano y proveer herramientas para su desarrollo	Hacer de RH un asesor del negocio	Buscar procesos de selección efectivos	Mayor eficiencia, evolución de la compañía/cambio en la manera de trabajar de RH
Número de empresas	1	7	1	1	2

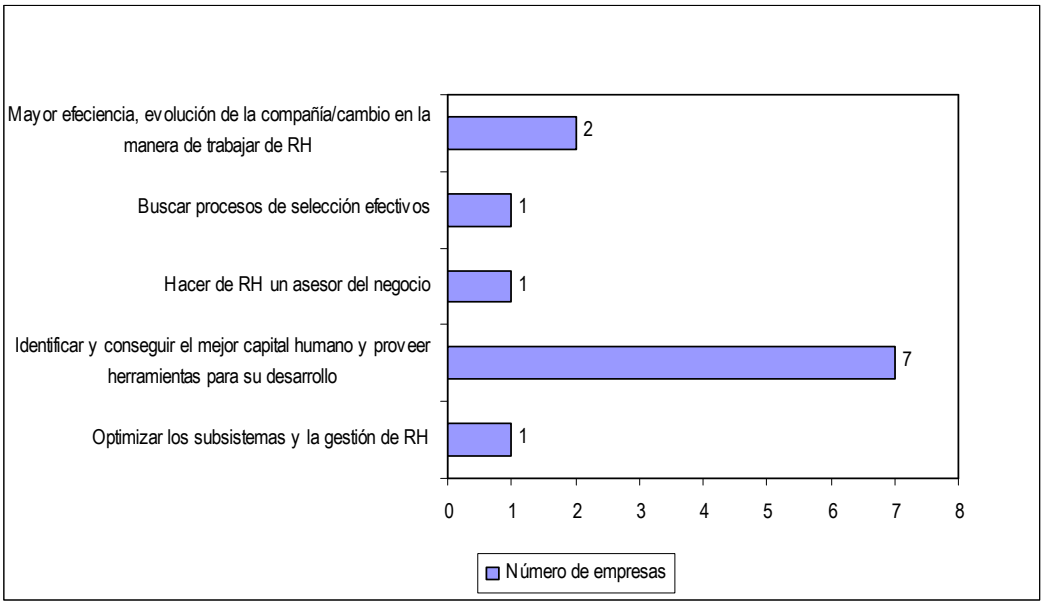


Gráfico 14: Objetivos planteados inicialmente por las empresas de la muestra.

Dentro del análisis de los objetivos planteados, se indagó la percepción del grado de cumplimiento general de esos objetivos, indicado por el responsable de RH entrevistado. Se procedió a agrupar las respuestas: siete de los diez entrevistados de RH opinaron que el grado de cumplimiento de sus objetivos estaba entre 50% y 80% y las tres empresas restantes opinaron que el grado de cumplimiento de sus objetivos estaba entre 90% y 100% (tabla 18 y gráfico 15). La frecuencia de respuesta ubicada mayoritariamente en la categoría de 50% a 80% indica que en la mayoría de las empresas no se ha obtenido un buen grado de éxito en la implementación de la gestión por competencias, puede que les haga falta mejorar algunos procesos y madurar más el enfoque para que se puedan cumplir todos los objetivos planteados inicialmente.

Tabla 18: Grado de cumplimiento de los objetivos inicialmente planteados por las empresas de la muestra

	Grado de cumplimiento de los objetivos	
	50% a 80%	90% a 100%
Número de empresas	7	3

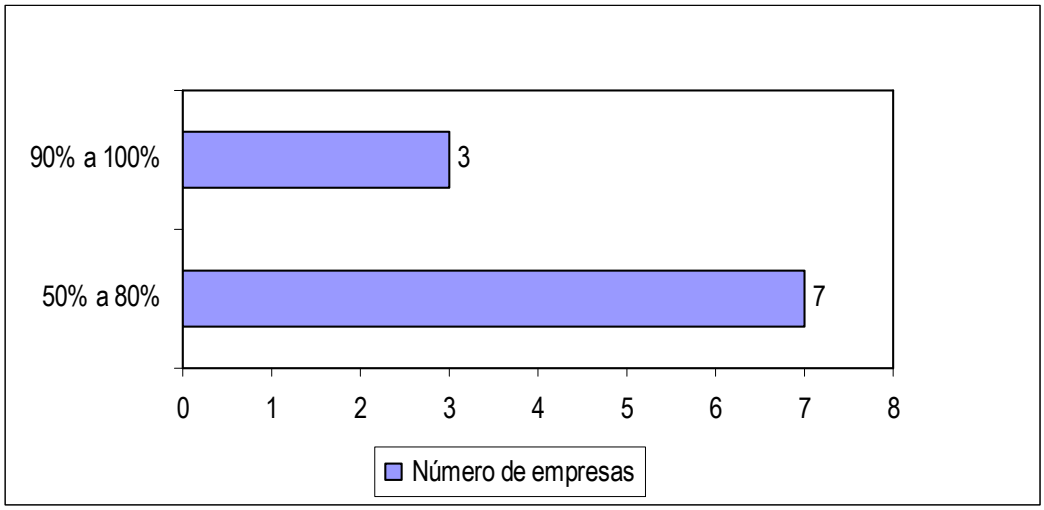


Gráfico 15: Grado de cumplimiento de los objetivos inicialmente planteados por las empresas de la muestra

En cuanto a las barreras percibidas por los responsables de RH en la implementación de la gestión por competencias, se obtuvo diversas respuestas acerca de este punto, las cuales se agruparon en cuatro categorías; la barrera más frecuente fue la "dificultad de adaptación/resistencia al cambio", la cual fue percibida por cuatro de las 10 empresas (empresa C, empresa D, empresa F y empresa H), luego se encontró "falta de credibilidad en la gestión" por tres empresas (empresa B, empresa C y empresa G) "mala comunicación/poco acompañamiento de los supervisores/poca unidad de RH" percibida por dos empresas (empresa A, empresa F), y finalmente la barrera de "complejidad del modelo" (empresa E) sólo fue percibida por una empresa (ver tabla 19 y gráfico 16). Resulta importante el hecho de que la resistencia al cambio sea la barrera más frecuente en la implementación de la gestión por competencias, esto indica que desde RH no se está haciendo un buen manejo del cambio en la introducción del enfoque de competencias; de acuerdo con los resultados, está fallando en cuatro de las 10 empresas de la muestra. La gestión del cambio actualmente se perfila como un proceso fundamental dentro de RH, ya que, al estar en un mundo donde las organizaciones y la gestión de RH evoluciona tan rápidamente, es sumamente importante saber gestionar el cambio para poder alinear a las personas a los nuevos procesos y obtener éxito en las nuevas formas de gestionar al talento humano en la organización.

Tabla 19: Barreras percibidas por los responsables de RH en la implementación de la gestión por competencias

	Barreras			
	Falta de credibilidad en la gestión	Dificultad de adaptación/resistencia al cambio	Complejidad del modelo	Mala comunicación/poco acompañamiento de los supervisores/poca unidad en RH
Número de empresas	3	4	1	2

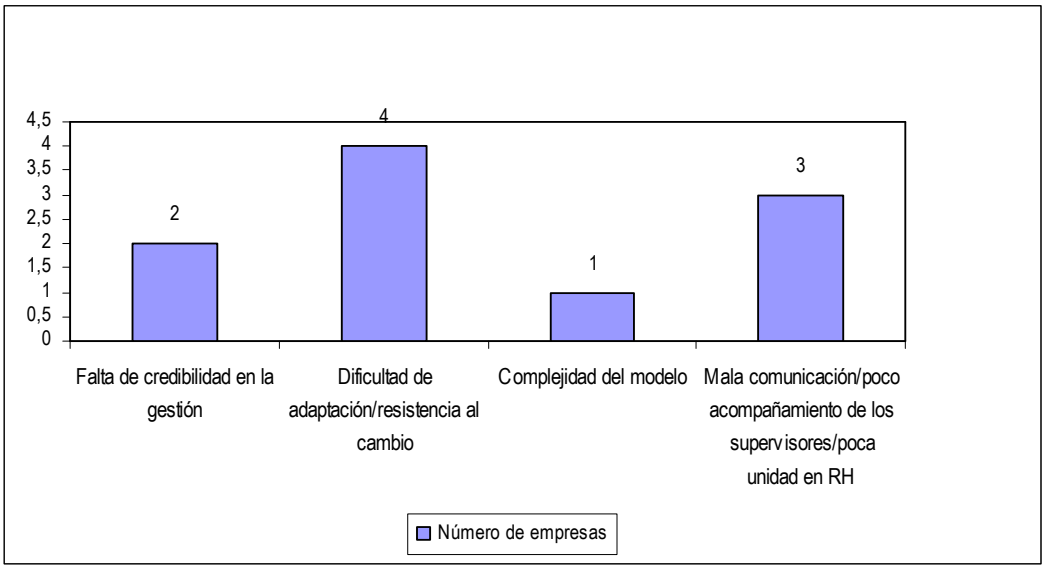


Gráfico 16: Barreras percibidas por los responsables de RH en la implementación de la gestión por competencias

Los impulsores percibidos por los responsables de RH en la implementación del enfoque de competencias presentaron más consistencia que las barreras, ya que, las respuestas estuvieron orientadas a factores muy parecidos y se pudieron agrupar en tres categorías, las cuales fueron: "apoyo de las áreas (líderes/gerentes/alta gerencia/RH/consultora)" percibida como impulsor por siete empresas, "apoyo de una unidad de desarrollo organizacional a nivel regional" y "proceso implementado a nivel mundial" ambas categorías percibidas por tres empresas cada una (tabla 20 y gráfico 17). Con estos resultados se puede notar que el apoyo de las áreas en la implementación del enfoque de competencias es un factor muy importante, esto debido a que cualquier nuevo proceso o gestión que se quiera llevar a cabo desde RH para que sea exitoso, debe contar con el apoyo de las diversas áreas de la organización y de las personas implicadas en la nueva gestión; el enfoque de competencias entra dentro de este supuesto, ya que, desde un principio al comenzar a identificar las competencias, pasando por todo el proceso de creación/validación del modelo y en la implementación debe contar con el

apoyo de las distintas áreas de la organización, por ello el apoyo de la alta gerencia es importante, ya que, desde allí se le da la orientación estratégica al enfoque de competencias y sirven como ejemplo de que lo que se está haciendo desde RH es de calidad y tiene impacto positivo (produce un efecto en cascada hacia las otras áreas de la organización); el apoyo de los gerentes de línea y los ocupantes del cargo es fundamental porque son los que tienen la información más precisa de las competencias que requiere cada área o cargo, por lo cual son la fuente de insumo más importante para la creación del modelo de competencias así como también es importante su apoyo para la aplicación del enfoque en los procesos donde este sea aplicado; el apoyo de todo el departamento de RH implica que haya compromiso y disposición de todos de seguir un mismo camino en todos los subprocesos de RH y que estén alineados al enfoque de competencias; por último el apoyo de la consultora, que, como asesor externo da las orientaciones generales de cómo llevar a cabo la creación del modelo de competencias y la implementación del enfoque en todas las áreas de la organización, haciéndole seguimiento, detectando fallas y ayudando junto con RH a que la gestión por competencias sea exitosa.

Tabla 20: Impulsores percibidos por los responsables de RH en la implementación de la gestión por competencias

	Impulsores		
	Apoyo de las áreas (líderes/gerentes/alta gerencia/RH/consultora)	Apoyo de una unidad de desarrollo organizacional a nivel regional	Proceso implementado a nivel mundial
Número de empresas	7	3	3

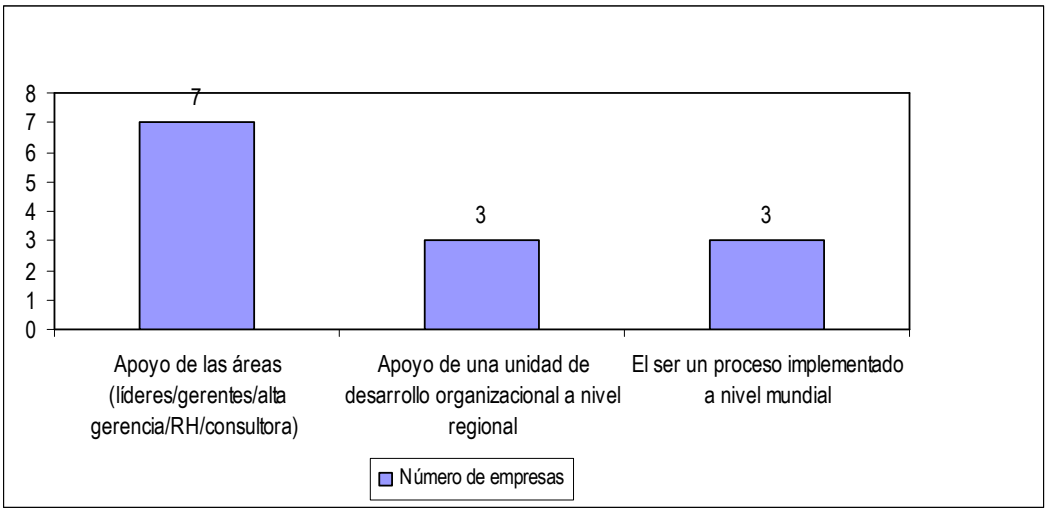


Gráfico 17: Impulsores percibidas por los responsables de RH en la implementación de la gestión por competencias

Por otra parte, la percepción de los responsables de RH sobre el impacto del enfoque de competencias en la efectividad de RH presentó diversas respuestas que fueron agrupadas en cinco categorías. Las personas entrevistadas indicaron que el enfoque de competencias "permite que RH sea un asesor del negocio" en cinco de las 10 empresas, que "alinea los procesos de RH con la misión, visión y estrategia de la compañía/optimización de los procesos de RH" y "mejora la toma de decisiones" en tres empresas, que existe "percepción de mejora de los procesos por parte de los gerentes de línea" en dos empresas y una empresa percibe que el enfoque de competencias es una "herramienta que ayuda a conseguir los objetivos del negocio" (tabla 21 y gráfico 18).

Existe clara variabilidad en las percepciones de RH, ya que resultaron cinco categorías distintas y sólo en una ("permite que RH sea un asesor del negocio") coincidieron cinco empresas, presentado las demás categorías frecuencias de respuesta por debajo de tres. Resultando así que la percepción del impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de RH en 50% de las empresas estuvo dirigida a que este enfoque permite que RH juegue un rol de asesor del negocio.

Tabla 21: Percepción de los responsables de RH sobre el impacto del enfoque de competencias en la efectividad de la función de RH

	Opinión de RH: Efectividad				
	Permite que RH sea un asesor del negocio	Alinea los procesos de RH con la misión, visión y estrategia de la compañía/optimización de los procesos de RH	Percepción de mejora de los procesos por parte de los gerentes de línea	Herramienta que ayuda a conseguir los objetivos del negocio	Mejora la toma de decisiones
Número de empresas	5	3	2	1	3

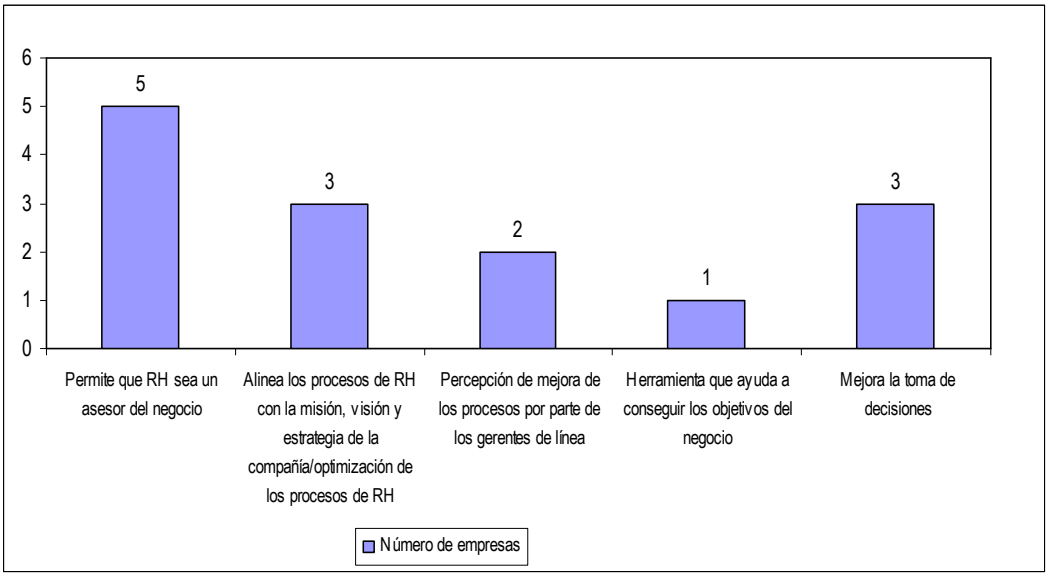


Gráfico 18: Percepción de los responsables de RH sobre el impacto del enfoque de competencias en la efectividad de la función de RH

Englobando los resultados acerca de los objetivos planteados, el grado de cumplimiento de estos objetivos, las barreras e impulsores percibidos acerca de la implementación del enfoque de competencias y la opinión sobre el impacto del enfoque de competencias en la efectividad de RH, se puede decir, en general, que el impacto de la gestión por competencias en la efectividad de RH desde el punto de vista cualitativo, según la opinión de los responsables de RH de las diez empresas de la muestra, es poco satisfactorio, ya que, siete empresas han conseguido lograr sus objetivos entre un 50% y 80% (gráfico 15), objetivos que en siete empresas estaban dirigidos a "identificar y conseguir el mejor capital humano y proveer herramientas para su desarrollo" (gráfico 14), el cual va dirigido directamente a las áreas de reclutamiento y selección y formación y desarrollo, que además son las áreas en las cuales el enfoque de competencias es más usado entre las diez empresas (gráfico 12), aspecto

que muestra congruencia entre los objetivos planteados y lo que se está haciendo en la realidad con los servicios de RH. Existe cierto grado de variabilidad entre las barreras percibidas, lo que indica que hay diversidad entre las opiniones al respecto, y la que obtuvo mayor frecuencia de respuesta fue "dificultad de adaptación/resistencia al cambio" (gráfico16) aspecto que podría estar asociado con el insatisfactorio grado de cumplimiento de objetivos; es decir, el mal manejo del proceso de cambio implícito en la implementación de la gestión por competencias puede haber afectado el logro de los objetivos planteados. Entre los impulsores hay mayor consistencia, lo cual indica que parte de lo logrado con la implementación de la gestión por competencias guarda relación con en el apoyo de las áreas funcionales (gráfico 17), siete de las diez empresas coinciden en ello. Estos resultados son congruentes con la percepción de los responsables de RH acerca de que este enfoque "permite que RH sea un asesor del negocio" (gráfico 18).

6.1.2.2 Punto de vista de la línea vs RH

La aplicación del mismo cuestionario a los responsables de RH y a una muestra de los gerentes de línea de las 10 empresas participantes en el estudio, sobre el impacto del enfoque de competencias en la efectividad de la función de RH, permite hacer comparaciones acerca de la percepción de ambos grupos sobre los servicios que bajo el enfoque de competencias contribuyen a la efectividad de RH en la organización y la percepción que tienen de los resultados que RH ha ayudado a generar mediante el enfoque de competencias.

Es importante señalar que se tomó las categorías "bastante" y "mucho" como aquellas que indican una percepción favorable de efectividad, y 60% fue el porcentaje seleccionado como el punto de corte en donde se percibe que la dimensión está siendo evaluada como efectiva.

<u>Percepción de la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH:</u>

Según los resultados obtenidos (tabla 22 y gráfico 19), tanto los responsables de RH como los gerentes de línea de las 10 empresas participantes en el estudio, perciben que reclutamiento y selección es el servicio que bajo el enfoque de competencias contribuye más a la efectividad de RH en la organización, el 80% de los responsables de RH y el 60% de los gerentes de línea percibe a reclutamiento y selección como el servicio que bajo el enfoque de

competencias contribuye más a la efectividad de RH, con un 20% de diferencia en la opinión de ambos grupos.

Entrenamiento y desarrollo, es percibido por ambos grupos como el segundo servicio que bajo el enfoque de competencias contribuye a la efectividad de RH, este obtuvo 78% de aprobación por parte de los responsables de RH y 55% de aprobación por parte de los gerentes de línea (tabla 22 y gráfico 19); lo cual indica que los responsables de RH perciben una mayor contribución de este servicio a la efectividad de RH, mientras que el grupo de los gerentes de línea no alcanza el punto de corte establecido en este estudio para afirmar que hay percepción de aporte a la efectividad de la función; la brecha entre la percepción de los responsables de RH y los gerentes de línea fue de 23%, brecha que claramente demarca diferencia entre las opiniones de ambos grupos.

Tabla 22: Percepción de la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH.

		Resultados Generales			
		Función línea		RH	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Reclutamiento y selección	Nada	3	3%	0	0%
	Muy poco	5	5%	0	0%
	Algo	29	26%	1	10%
	Bastante	39	35%	3	30%
	Mucho	34	30%	5	50%
	No aplica	2	2%	1	10%
Entrenamiento y desarrollo	Nada	4	3%	0	0%
	Muy poco	5	4%	0	0%
	Algo	44	37%	2	22%
	Bastante	42	35%	2	22%
	Mucho	24	20%	5	56%
	No aplica	1	1%	0	0%
Gestión del desempeño	Nada	3	3%	0	0%
	Muy poco	10	8%	0	0%
	Algo	49	41%	3	30%
	Bastante	43	36%	2	20%
	Mucho	14	12%	4	40%
	No aplica	1	1%	1	10%
Planes de sucesión	Nada	2	2%	0	0%
	Muy poco	12	10%	0	0%
	Algo	40	34%	2	20%
	Bastante	31	26%	3	30%
	Mucho	19	16%	3	30%
	No aplica	15	13%	2	20%
Sistema de compensación	Nada	2	2%	0	0%
	Muy poco	11	9%	0	0%
	Algo	29	24%	3	33%
	Bastante	34	29%	2	22%
	Mucho	19	16%	2	22%
	No aplica	24	20%	2	22%

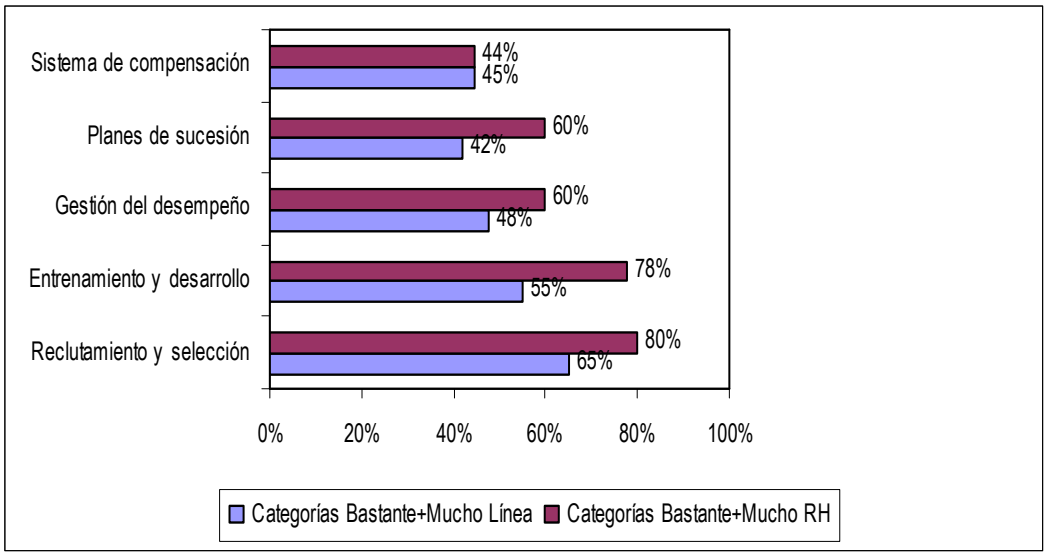


Gráfico 19: Contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH: RH vs. Gerentes de línea

El enfoque de competencias ha contribuido a contar con servicios efectivos de gestión del desempeño y planes de sucesión según la percepción de un 60% del grupo de RH y un 48% y 42%, respectivamente, de los gerentes de línea (tabla 22 y gráfico 19). Estos resultados indican hay una brecha de 12% en gestión del desempeño y de 18% en planes de sucesión.

Finalmente el sistema de compensación (tabla 22 y gráfico 19) es percibido por ambos grupos (45% de los gerentes de línea y 44% de los responsables de RH) como el servicio cuya efectividad ha sido menos impactada por el enfoque de competencias. Lo anterior tiene sentido si se considera que en solo cuatro de las diez empresas el enfoque está siendo aplicado en este subsistema de RH (tabla 15).

Tomando en cuenta estos resultados se tiene que según la percepción de ambos grupos, el servicio de RH que ha ganado mayor efectividad bajo el enfoque de competencias es reclutamiento y selección. Además de este servicio, los responsables de RH consideran que la efectividad de entrenamiento y desarrollo, gestión del desempeño y planes de sucesión también ha sido impactada por la gestión por competencias. Por su parte, la proporción de los gerentes de línea que percibió impacto sobre todos los servicios, con excepción de reclutamiento y selección, fue en todos los casos inferior al 60%. De esta manera se puede afirmar que los responsables de RH tienen una mejor percepción que los gerentes de línea acerca de las aplicaciones en las cuales el enfoque de competencias ha impactado

favorablemente, estos resultados coinciden con los resultados obtenidos en el estudio de Wright et al. (2001), donde encontró que los resultados de los ejecutivos de RH demuestran que ellos consideran más efectiva la función de RH que los ejecutivos de línea.

Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar a la organización:

El 90% de los responsables de RH y el 62% los gerentes de línea tiene la percepción de que el enfoque de competencias ha ayudado a contar con el capital humano que es una ventaja competitiva para las empresas (tabla 23 y gráfico 20); presentándose una diferencia de 28% entre las percepciones de ambos grupos, pero que igualmente indica que consideran a ventaja competitiva como el mejor resultado que RH ayuda a generar a la organización mediante el enfoque de competencias.

Tabla 23: Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar

		Resultados Generales			
		Función línea		RH	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Logro de metas	Nada	1	1%	0	0%
	Muy poco	9	8%	0	0%
	Algo	29	24%	1	11%
	Bastante	41	34%	3	33%
	Mucho	28	23%	4	44%
	No aplica	12	10%	1	11%
Solución de problemas	Nada	1	1%	0	0%
	Muy poco	13	11%	0	0%
	Algo	47	40%	2	20%
	Bastante	37	32%	5	50%
	Mucho	13	11%	2	20%
	No aplica	6	5%	1	10%
Aumento del compromiso	Nada	3	3%	0	0%
	Muy poco	12	10%	0	0%
	Algo	39	33%	3	30%
	Bastante	48	40%	6	60%
	Mucho	14	12%	0	0%
	No aplica	3	3%	1	10%
Competencias medulares	Nada	3	3%	0	0%
	Muy poco	10	8%	0	0%
	Algo	30	25%	2	20%
	Bastante	45	38%	1	10%
	Mucho	17	14%	6	60%
	No aplica	14	12%	1	10%
Ventaja competitiva	Nada	2	2%	0	0%
	Muy poco	8	7%	0	0%
	Algo	20	17%	1	10%
	Bastante	42	35%	3	30%
	Mucho	32	27%	6	60%
	No aplica	16	13%	0	0%

Tanto los responsables de RH como los gerentes de línea perciben al logro de metas en segundo lugar entre los resultados que RH ayuda a generar a la organización mediante el

enfoque de competencias; el 78% de RH y el 58% de los gerentes de línea tiene esta percepción en cuanto a ese ítem (tabla 23 y gráfico 20).

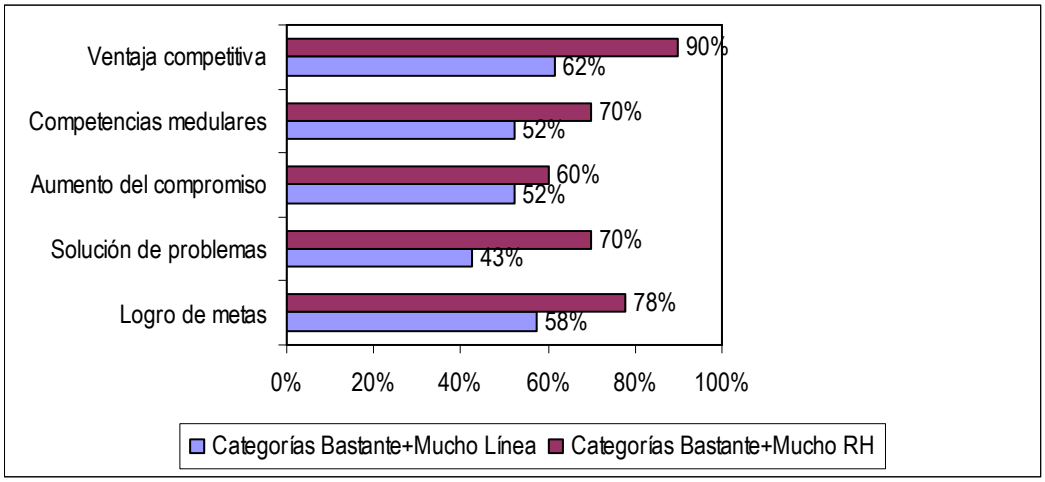


Gráfico 20: Impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar

Un 70% de los responsables de RH indicó que el enfoque de competencias ha ayudado a contar con iniciativas que han resuelto problemas relacionados con la gestión del talento humano y con las competencias medulares que se requiere; mientras que un 52% y un 43% de los gerentes de línea, respectivamente mostraron la misma percepción (tabla 23 y gráfico 20). De esta manera, se aprecia que existen diferencias de percepción entre ambos grupos, 18% en el primer tipo de resultado y 27% en el segundo. Nuevamente RH tiene una mejor percepción del impacto del enfoque de competencias en la solución de problemas y competencias medulares. Es importante resaltar que las competencias medulares están incluidas en los modelos usados por las diez empresas participantes en la muestra y con el resultado comentado anteriormente, se puede afirmar que los responsables de RH están considerando que en cada una de sus empresas el enfoque de competencias le está proporcionando a la organización unas competencias que están ayudando de cierta manera a la estrategia de la organización, mientras que solo la mitad de los gerentes de línea tiene esa misma percepción, lo cual hace pensar que o bien las competencias medulares incluidas en los modelos no son las que la organización requiere o bien un problema de implementación (valoración y/o desarrollo de las mismas) está bloqueando su contribución.

Igualmente, la tabla 23 y el gráfico 20 muestran que solo el 60% de los responsables de RH y el 52% de los gerentes de línea percibió que el aumento del compromiso de la fuerza

laboral es impactado por el enfoque de competencias, siendo este el resultado en el cual se observa mayor acuerdo entre ambos grupos.

Englobando estos resultados se tiene que ambos grupos consideran a ventaja competitiva como el mejor resultado que RH ayuda a generar a la organización mediante el enfoque de competencias, también coinciden en el ranking de logro de metas y competencias medulares, aunque desde luego, con brechas en la percepción de la magnitud del impacto que ya fueron comentadas. Aumento del compromiso fue el ítem percibido como aquel que bajo el enfoque de competencias tiene menor impacto en los resultados que RH ayuda a generar a la organización. Es importante destacar que ninguno de los ítems nombrados obtuvo una percepción favorable por parte del 60% de los gerentes de línea, lo que indica la ausencia de una tendencia clara y mayoritaria de percepción de un impacto beneficioso del enfoque de competencias sobre ninguno de estos resultados que RH debería ayudar a crear en la organización; percepción que es opuesta a la de los responsables de RH quienes, por el contrario, en un 60% o más percibieron un impacto favorable del enfoque de competencias sobre todos los resultados estudiados en el cuestionario. Estos resultados ponen de nuevo de manifiesto lo indicado por Wright et.al (2001) donde, como se explicó anteriormente, los ejecutivos de RH tienden a considerar más efectiva la función de RH que los gerentes de línea.

6.1.3 Percepción general de efectividad

Luego de analizar los resultados de los responsables de RH y de los gerentes de línea por separado, se presenta a continuación los resultados generales, que dan a conocer la percepción de efectividad que tienen todos los participantes de la muestra.

Los resultados dan a entender que el servicio que logra obtener un porcentaje mayor de percepción como aquel que bajo el enfoque de competencias ayuda a la efectividad de RH es reclutamiento y selección (tabla 24 y gráfico 21), lo cual es un resultado relativamente favorable, ya que, este servicio es el que da inicio a los procesos de RH y que provee a la organización el capital humano apto y con las competencias necesarias para que se desempeñe de la mejor manera y sea un factor de éxito determinante dentro de ella; este resultado puede deberse al hecho de que de las 10 empresas participantes nueve utilizan reclutamiento y

selección por competencias, por lo cual al utilizarlo y si además llevan una buena gestión, es percibido relativamente bien por los gerentes de línea que en este caso, según lo indica la tendencia del cuestionario, tienen la percepción que el servicio llevado a cabo por competencias hace a RH más efectivo. Entrenamiento y desarrollo, como lo indican la tabla 24 y el gráfico 21, se ubica en segundo lugar, obtuvo 56% de aprobación pero no alcanza el punto de corte establecido en este estudio para afirmar que hay percepción de aporte a la efectividad de la función de RH, aspecto que indica que RH mediante el enfoque de competencias provee algunas herramientas pero que no son del todo efectivas para desarrollar las competencias que tienen las personas y las que necesitan para sus cargos para que pueda tener un desempeño exitoso, que se puedan involucrar en los distintos procesos de la organización y crezcan tanto profesional como personalmente; este es el único servicio utilizado bajo el enfoque de competencias por las diez las empresas de la muestra, pero aunque es utilizada por todas las empresas los resultados no muestran una clara percepción de aporte a la efectividad de la función de RH.

El enfoque de competencias, según lo indican la tabla 24 y el gráfico 21, no ha contribuido a contar con una gestión del desempeño suficientemente efectiva, pues solo el 48% de la muestra alcanza a percibir un impacto efectivo; estos resultados indican que no existe un buen seguimiento de todo el proceso que lleva a cabo RH dentro de la organización para lograr que las personas ingresen a ella, crezcan, obtengan ascensos y sean bien remuneradas; este servicio es utilizado en siete de las 10 empresas estudiadas, pero como lo muestra el resultado no alcanza el punto de corte establecido para afirmar que hay percepción de aporte de efectividad.

El 44% de la muestra percibe a compensación y beneficios (tabla 24 y gráfico 21) como un servicio cuya efectividad ha sido poco impactada por el enfoque de competencias, resultado que se puede considerar lógico si se considera que de las 10 empresas estudiadas solo cuatro llevan a cabo el proceso de compensación y beneficios por competencias, y aún en esos casos, solo en dos (empresas B y E) hay una percepción favorable del impacto de la gestión sobre este subsistema. Por otra parte, se podría pensar que dada la situación que atraviesan las empresas venezolanas, es difícil poder administrar el sistema de compensación con base en el desempeño y las competencias de las personas.

Tabla 24: Percepción general de efectividad del enfoque de competencias

		Resultados Totales	
		Frecuencia	%
Reclutamiento y selección	Nada	3	2%
	Muy poco	5	4%
	Algo	30	23%
	Bastante	42	32%
	Mucho	39	30%
	No aplica	3	2%
Entrenamiento y desarrollo	Nada	4	3%
	Muy poco	5	4%
	Algo	46	35%
	Bastante	44	34%
	Mucho	29	22%
	No aplica	1	1%
Gestión del desempeño	Nada	3	2%
	Muy poco	10	8%
	Algo	52	40%
	Bastante	45	35%
	Mucho	18	14%
	No aplica	2	2%
Planes de sucesión	Nada	2	2%
	Muy poco	12	9%
	Algo	42	32%
	Bastante	34	26%
	Mucho	22	17%
	No aplica	17	13%
Sistema de compensación	Nada	2	2%
	Muy poco	11	9%
	Algo	32	25%
	Bastante	36	28%
	Mucho	21	16%
	No aplica	26	20%
Logro de metas	Nada	1	1%
	Muy poco	9	7%
	Algo	30	23%
	Bastante	44	34%
	Mucho	32	25%
	No aplica	13	10%
Solución de problemas	Nada	1	1%
	Muy poco	13	10%
	Algo	49	38%
	Bastante	42	32%
	Mucho	15	12%
	No aplica	7	5%
Aumento del compromiso	Nada	3	2%
	Muy poco	12	9%
	Algo	42	32%
	Bastante	54	42%
	Mucho	14	11%
	No aplica	4	3%
Competencias medulares	Nada	3	2%
	Muy poco	10	8%
	Algo	32	25%
	Bastante	46	35%
	Mucho	23	18%
	No aplica	15	12%
Ventaja competitiva	Nada	2	2%
	Muy poco	8	6%
	Algo	21	16%
	Bastante	45	35%
	Mucho	38	29%
	No aplica	16	12%

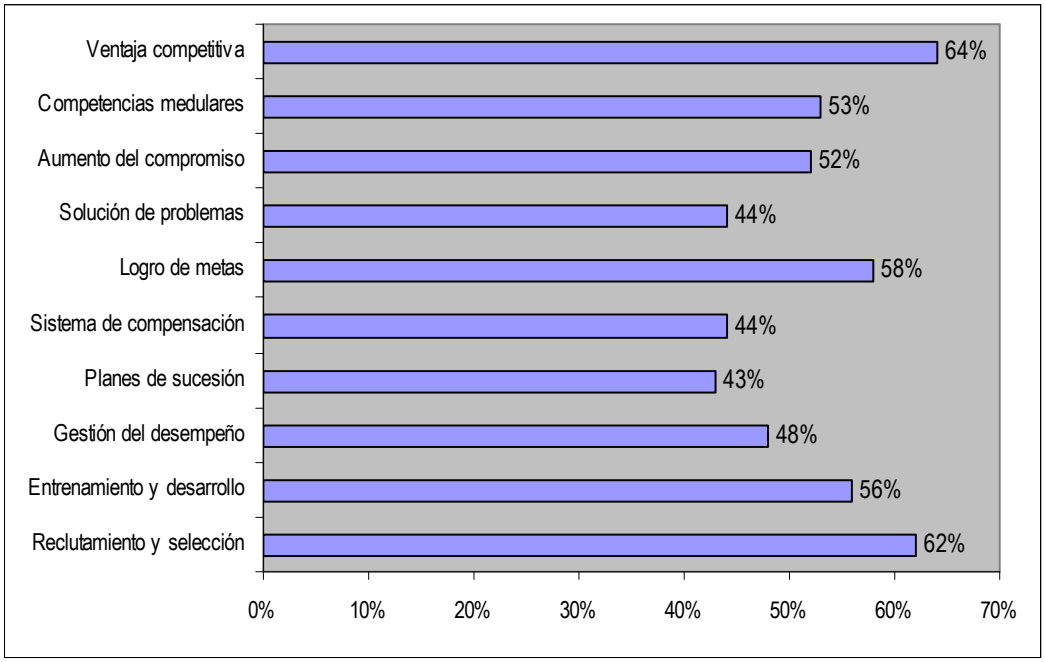


Gráfico 21: Percepción global del impacto del enfoque sobre la efectividad de RH

Por último, los planes de sucesión (tabla 24 y gráfico 21) son percibidos como el servicio cuya efectividad a sido menos impactada por el enfoque de competencias, solo el 43% de la muestra percibe lo contrario; aunque el enfoque por competencias tiene esta aplicación en siete de las empresas estudiadas, no parece contar con una clara percepción de aporte a la efectividad de RH en las empresas estudiadas.

Por otra parte, el 64% de la muestra considera que el enfoque de competencias ha ayudado a crear ventaja competitiva (tabla 24 y gráfico 21), este resultado demuestra un impacto relativamente favorable del enfoque de competencias en la manera en que RH le provee a la empresa capital humano que los hace diferenciarse de sus competidores.

En segundo lugar se encuentra logro de metas, el cual, según 58% de la muestra (tabla 24 y gráfico 21), es impactado beneficiosamente por el enfoque de competencias lo que indica que tal impacto no llega a ser lo suficientemente intenso como para generar esa opinión en una proporción claramente mayoritaria de los encuestados.

Siguiendo con los resultados, la tabla 24 y el gráfico 21 muestran que sólo el 53% de la muestra percibió que el enfoque está ofreciendo competencias medulares que apoyen a la estrategia de la organización.

El aumento del compromiso ha sido impactado por el enfoque de competencias según 52% de la muestra (tabla 24 y el gráfico 21), lo cual revela que RH bajo el enfoque de competencias no ha conseguido un nivel relativo de aumento del compromiso de la fuerza laboral.

Finalmente, como lo informan la tabla 24 y el gráfico 21, la solución de problemas se ubicó en el último lugar entre los resultados que RH ayuda a generar a la organización mediante el enfoque de competencias, de acuerdo con la percepción de la muestra encuestada, pues únicamente el 44% de la muestra percibe que este sea un resultado que RH está aportando a la organización a través del enfoque estudiado en esta investigación.

6.2 Análisis de resultados por empresa

6.2.1 Empresa A

La gestión por competencias en la empresa A es utilizada desde hace dos años.

El modelo de competencias fue creado por el departamento de RH en conjunto con una empresa consultora, la primera con el rol de asesor interno y la segunda como asesor externo; además de contar con el apoyo de empleados y líderes de las áreas para la creación de dicho modelo.

La metodología utilizada para la recolección de los datos estuvo basada en el desempeño futuro de los trabajadores, tomando como input la información brindada por los líderes de las áreas y los ocupantes de los cargos en conjunto con la empresa consultora, la cual era la encargada de recolectar la información necesaria mediante paneles de expertos con estas personas y con las personas de RH, en donde se tomaban las descripciones de cargo y se discutían cuales iban a ser las competencias para los cargos basados en la experiencia requerida para el cargo y en el objetivo principal del negocio.

Los tipos de competencias definidos en el modelo de competencias de la empresa A fueron:

- Competencias medulares (llamadas por la empresa como competencias de liderazgo y gerenciales): Dirigidas a los cargos profesionales de la

organización, es decir, aquellas personas con cargos de analistas en adelante.

- Competencias específicas: Dirigidas al área de ventas, ya que, en esta empresa es el área de mayor peso para su éxito.
- Competencias genéricas: Basadas en la norma ISO 9000 y dirigidas a los cargos obreros en planta.

La validación de este modelo de competencias se realizó mediante entrevistas con los estamentos interesados, es decir, la consultora y RH con los líderes de las áreas y los ocupantes del cargo. En estas entrevistas se tomaba en cuenta el modelo de negocio ya establecido, los objetivos a corto y largo plazo, los objetivos por cada una de las áreas y luego analizando las competencias descritas, las necesidades de las áreas y de los cargos se iba validando si efectivamente esas eran las competencias necesarias para cada área y para cada cargo.

La introducción del enfoque de competencias estuvo dirigida a los líderes de las áreas y a los gerentes de línea, se realizó mediante presentaciones del modelo cara a cara (comunicación) e inducción sobre la manera de llevar a cabo los procesos por competencias y tuvo como objetivo principal dar a conocer el modelo a sus principales usuarios.

El enfoque de competencias es usado en las áreas de: diseño de cargos y perfiles ocupacionales (descripción de las competencias por cargo, en donde cada competencia tiene descrito unos comportamientos observables según cada cargo), reclutamiento y selección (pruebas psicometrías), formación y desarrollo (se apunta el desarrollo en la detección de necesidades de adiestramiento con base en competencias) y gestión del desempeño (entrenamientos para cerrar las brechas entre las competencias reales y las ideales).

La valoración o evaluación de las competencias se realiza mediante evaluación 360º, en donde se realiza una retroalimentación del equipo de trabajo con su gerente, donde se analizan las competencias que tienen debilidades y la manera de mejorarlas. La evaluación para el personal administrativo y ventas se realiza una vez al año mediante la utilización de un software, donde están descritas la competencias y las conductas observables de cada cargo para que de esta manera la evaluación sea lo más objetiva y fácil posible; y para los obreros en planta, por lo complicado de implantar el software, se realiza por medio de un manual existente con todas las especificaciones para realizar la evaluación por competencias.

La percepción del responsable de RH entrevistado sobre el impacto del enfoque de competencias en la efectividad de la función de RH, apuntó principalmente a que ha habido una mejora de los servicios en el área de planificación y desarrollo. Y de forma general, tiene la percepción de que la efectividad de RH no sólo depende de los modelos de competencias, sino que está muy unida a los conocimientos que necesitan las personas para los cargos y los que necesitan desarrollar para crecer dentro de la organización. Esto favoreció al cumplimiento de objetivos en un 80 %, objetivos que se enfocaron en la optimización del funcionamiento de los subsistemas y la gestión de RH así como también obtener el mejor capital humano y desarrollarlo para que crezca dentro de la organización. La opinión sobre los impulsores principales en la implementación del enfoque fueron la disposición de las diferentes áreas de la empresa a participar en el proyecto y el gran aporte de los líderes de las áreas, ya que, estos últimos tienen la experiencia necesaria, conocen muy bien la compañía y tienen un gran apoyo y seguimiento de su equipo de trabajo, lo cual permite que los empleados crean en el modelo que predican sus líderes. Por otra parte, las dificultades presentes en la implementación del enfoque de competencias fue la falta de un gerente de RH que fuera el punto de apoyo principal para el rol de RH dentro del proceso, lo que generó que no hubiera unidad entre las diversas áreas de RH, limitó la integración de los subsistemas y dificultó la implementación de la gestión por competencias.

El segundo instrumento utilizado (cuestionario) demostró que reclutamiento y selección y entrenamiento y desarrollo son percibidos por el responsable de RH como los servicios que, bajo el enfoque de competencias contribuyen más a la efectividad de RH dentro de la organización (ver gráfico 22); lo cual coincide con la opinión dada en la entrevista en la cual indicó que la gestión por competencias apoya a que RH ofrezca un mejor servicio en las áreas de captación y desarrollo. Desde el punto de los gerentes de línea, la tendencia general dio como resultado que ellos perciben que el enfoque de competencias ha ayudado a contar con un sistema eficaz de reclutamiento y selección en un 64% (categorías bastante y mucho) y con programas de adiestramiento adecuados en un 67%, como se muestra en la tabla 25 y el gráfico 22.

Estos resultados indican un nivel regular de congruencia entre la percepción del responsable de RH y la de los gerentes de línea, acerca de la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, ya que, ambos coinciden en que existe una

mayor contribución desde el servicio de reclutamiento y selección y el servicio de entrenamiento y desarrollo; por otra parte, los gerentes de línea opinan que existen mejoras en el sistema de compensación, en los planes de sucesión y en gestión del desempeño, pero el responsable de RH no; y, por su parte, RH percibe mayor contribución del enfoque de competencias que los gerentes de línea, como lo indican la tabla 25 y el gráfico 22.

Siguiendo con estos resultados se obtuvo que la persona de RH percibe que el enfoque de competencias ha ayudado a que la función de RH contribuya al logro de las metas del negocio, a aumentar el nivel de compromiso de la fuerza laboral, a que se tenga las competencias medulares que la estrategia de la organización requiere y a crear ventaja competitiva. Por su parte, la tendencia de la percepción que los gerentes de línea tienen es que el enfoque de competencias ha ayudado al logro de las metas de la organización en un 84% y a proporcionar capital humano que es ventaja competitiva para la organización en 75%, resultados que se muestran en la tabla 26 y el gráfico 23.

Tabla 25: Percepción de la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa A.

		Empresa A			
		Línea		RH	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Reclutamiento y selección	Nada	0	0%	0	0%
	Muy	0	0%	0	0%
	Algo	4	36%	0	0%
	Bastante	5	46%	1	100%
	Mucho	2	18%	0	0%
	No	0	0%	0	0%
Entrenamiento y desarrollo	Nada	0	0%	0	0%
	Muy	2	17%	0	0%
	Algo	2	17%	0	0%
	Bastante	6	50%	1	100%
	Mucho	2	17%	0	0%
	No	0	0%	0	0%
Gestión del desempeño	Nada	0	0%	0	0%
	Muy	0	0%	0	0%
	Algo	6	50%	1	100%
	Bastante	3	25%	0	0%
	Mucho	3	25%	0	0%
	No	0	0%	0	0%
Planes de sucesión	Nada	2	17%	0	0%
	Muy	0	0%	0	0%
	Algo	7	58%	1	100%
	Bastante	2	17%	0	0%
	Mucho	1	8%	0	0%
	No	0	0%	0	0%
Sistema de compensación	Nada	0	0%	0	0%
	Muy	2	17%	0	0%
	Algo	4	33%	1	100%
	Bastante	5	42%	0	0%
	Mucho	1	8%	0	0%
	No	0	0%	0	0%

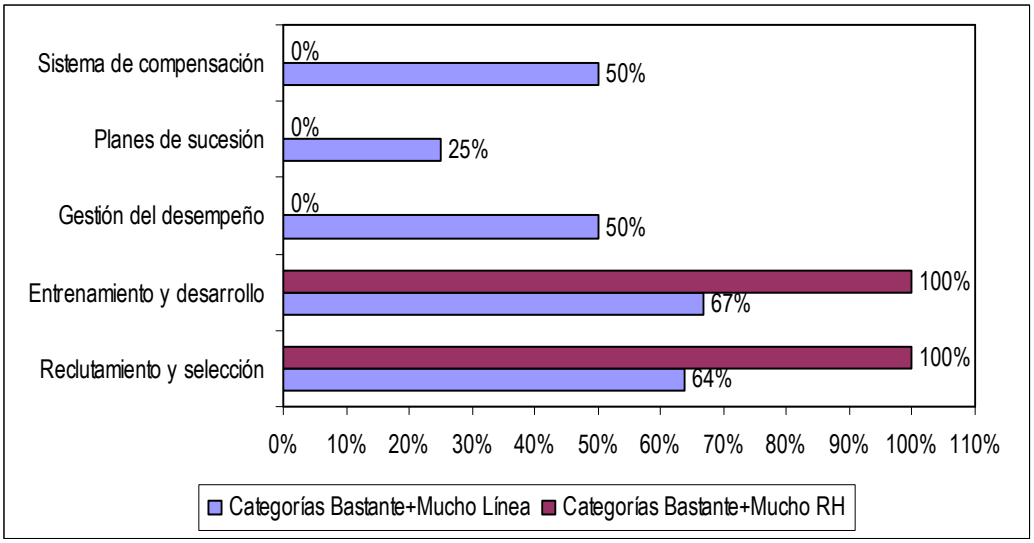


Gráfico 22: Contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa A: RH vs Gerentes de línea.

Tabla 26: Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar en la empresa A.

		Resultados Empresa A			
		Línea		RH	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Logro de metas	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	2	17%	0	0%
	Bastante	5	42%	1	100%
	Mucho	5	42%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Solución de problemas	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	2	17%	0	0%
	Algo	9	75%	1	100%
	Bastante	1	8%	0	0%
	Mucho	0	0%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Aumento del compromiso	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	3	25%	0	0%
	Algo	5	42%	0	0%
	Bastante	2	17%	1	100%
	Mucho	2	17%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Competencias medulares	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	2	17%	0	0%
	Algo	5	42%	0	0%
	Bastante	3	25%	1	100%
	Mucho	2	17%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Ventaja competitiva	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	3	25%	0	0%
	Bastante	3	25%	1	100%
	Mucho	6	50%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%

Con respecto a la percepción de los resultados que RH ha ayudado a generar mediante el enfoque de competencias, ambos grupos coinciden en señalar que el logro de metas y la ventaja competitiva son los aspectos en los cuales RH ha tenido mayor influencia, pero divergen en el aumento del compromiso y en las competencias medulares, RH los percibe como que han tenido un impacto positivo pero los gerentes de línea no (ver gráfico 23).

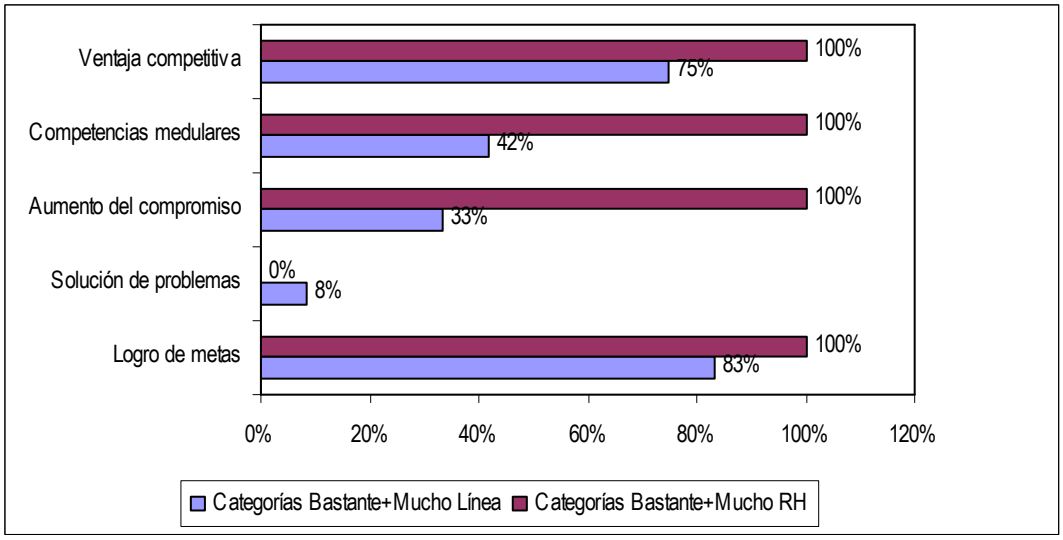


Gráfico 23: Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa A: RH vs línea.

Finalmente y teniendo en cuenta los resultados anteriores, se tiene que la percepción global del nivel relativo de impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de RH en la empresa A (ver gráfico 24) obtuvo mas respuestas positivas en los ítems de: logro de metas con 85%, seguido por ventaja competitiva con 77%, entrenamiento y desarrollo con 69% y reclutamiento y selección con 67%.

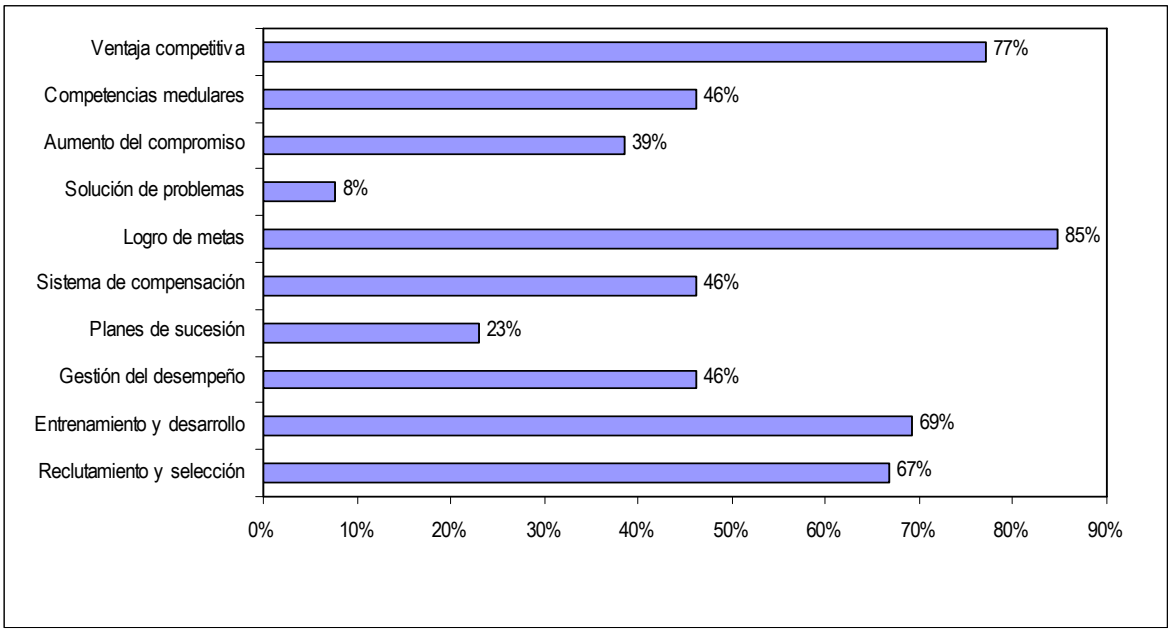


Gráfico 24: Percepción global del impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de RH, empresa A.

6.2.2 Empresa B

La gestión por competencias en la empresa B es utilizada desde hace 10 años.
El modelo de competencias proviene de la casa matriz (heredado) y tiene las siguientes competencias:

- Competencias medulares (llamadas de liderazgo y gerenciales): Dirigidas a los cargos profesionales.
- Competencias específicas (llamadas técnico-funcionales): Dirigidas a todos los cargos profesionales por área.
- Competencias genéricas: Basadas en los estándares de calidad, dirigida a la nómina diaria y a los obreros en planta.

La introducción del enfoque de competencias a los clientes internos se realizó mediante campañas de presentación del modelo (comunicación) y cursos corporativos (inducción) sobre la manera de llevar a cabo los procesos por competencias, dirigidos a todas las personas de la empresa, utilizando como medios la intranet, la página Web y revistas para que los usuarios tuvieran y tengan información completa acerca del modelo y todo sobre la manera de llevar a cabo los procesos por competencias; el objetivo principal de esta introducción al enfoque fue

dar a conocer el modelo de competencias y además ir haciéndolo parte de la cultura de la organización.

El enfoque de competencias en la empresa B es usado en las áreas de: diseño de cargos y perfiles ocupacionales (se especifican las competencias en las descripciones de los cargos en donde cada competencia tiene descrito unos comportamientos observables según cada cargo), reclutamiento y selección (RH utiliza pruebas psicotécnicas para determinar competencias genéricas, así como también entrevistas de incidentes críticos y luego realizan paneles de expertos con los gerentes del área implicada. También utilizan assessment center, entrevistas individuales, entrevistas abiertas dependiendo del cargo), formación y desarrollo (se apunta al desarrollo basado en la detección de necesidades de adiestramiento con base en competencias), planes de sucesión (se realiza un gran seguimiento en el desarrollo de las personas para que puedan optar a cargos superiores), gestión del desempeño (entrenamientos internos y externos, asignaciones y proyectos para preparar a las personas en cargos superiores, además de utilizar un buen sistema de reconocimiento) y finalmente en compensación y beneficios (se toman en cuenta las competencias para la remuneración pero esta gestión no es del todo tangible como lo es en las demás áreas de RH).

El método utilizado para valorar o evaluar las competencias es la evaluación 360º, la cual se realiza con una revisión de objetivos a mitad de año, para determinar cual ha sido el avance de la persona, se realiza una detección de necesidades de desarrollo de las competencias, se determina si necesita reformulación de objetivos y mediante una sesión de coaching formal con el supervisor y el equipo de trabajo se analizan los aspectos mencionados anteriormente y se plantean formas de mejorar las competencias. A final de año se realiza una evaluación de desempeño basada en competencias, en los objetivos planteados a principios de año y en los objetivos reformulados, con su respectiva sesión de coaching formal. Además de esto se realizan constantemente sesiones de coaching informal entre el supervisor y el grupo de trabajo, de manera que haya un seguimiento constante de la evolución de las personas.

La percepción de la persona entrevistada sobre el impacto de la implementación de la gestión por competencias en la efectividad de la función de RH, apuntó a que esta herramienta permite que RH se desempeñe más como un asesor del negocio, y no sólo un proveedor de servicios a sus clientes internos; además de que permite una buena asignación de recursos a los empleados, permite brindar mayores oportunidades de crecimiento y mejora para los

empleados, y finalmente que le permite a la función de RH ser mucho más acertados a la hora de tomar una decisión acerca de algún proceso en la organización. La percepción del grado de cumplimiento de los objetivos planteados por esta gestión fue de un 80%; objetivos que estaban basados en conseguir el mejor capital humano para la empresa y proveer herramientas en cada área, para que en conjunto con los recursos que cada una tiene, poder impulsar a las personas para que sigan creciendo y desarrollándose. Esta información se soporta con la percepción sobre los impulsores principales de la implementación de la gestión por competencias según la cual fue muy importante el apoyo de la corporación completa (desde los altos ejecutivos hasta las personas que están día a día en la empresa), ya que, todas fueron y son participes de los procesos basados en competencias. Por otra parte las barreras percibidas están enfocadas en la falta de credibilidad de algunas personas (aquellas personas que tienen muchos años en la organización, algunos gerentes y supervisores) en lo que se puede lograr con las competencias además de esto la persona entrevistada de RH tiene la percepción que el solo reclutamiento por competencias no garantiza el éxito de la persona en el cargo, es necesario analizar y tomar en cuenta otros aspectos.

La información del cuestionario para la medición de la variable impacto de la gestión por competencias en la efectividad de la función de RH, demostró que los servicios percibidos por el responsable de RH como aquellos que bajo el enfoque de competencias contribuyen a la efectividad de RH dentro de la organización son reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo, gestión del desempeño, planes de sucesión y sistema de compensación (ver tabla 27 y gráfico 25), lo cual coincide con la opinión dada en la entrevista, en la cual resaltó que RH es más efectivo con la gestión por competencias, brindando mayores oportunidades de crecimiento y mejoras para los empleados, características que tienen relación directa con las variables del cuestionario seleccionadas como efectivas. Desde el punto de los gerentes de línea, la tabla 27 y el gráfico 25 informan que la tendencia general dio como resultado que reclutamiento y selección con 93%, entrenamiento y desarrollo con 100%, gestión del desempeño con 86%, planes de sucesión con 67% y sistema de compensación con 87%, son los servicios que bajo el enfoque de competencias han ayudado a la efectividad de RH dentro de la organización.

Estos resultados indican, según la opinión de las personas que respondieron el cuestionario, que los servicios mencionados anteriormente bajo el enfoque de competencias

ayudan bastante a la efectividad de RH dentro de la organización, además muestran que existe acuerdo entre la línea y RH con respecto a este punto, ya que, los porcentajes de aprobación son de más del 80% en cuatro de las cinco dimensiones y con brechas pequeñas entre las diferencias de las percepciones de ambos grupos, en donde la percepción de la línea está un poco por debajo de la percepción de RH en cuatro de las cinco dimensiones (ver gráfico 25).

Tabla 27: Percepción de la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa B

		Empresa B			
		Línea		RH	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Reclutamiento y selección	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	1	7%	0	0%
	Bastante	2	14%	1	100%
	Mucho	11	79%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Entrenamiento y desarrollo	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	0	0%	0	0%
	Bastante	5	33%	0	0%
	Mucho	10	67%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Gestión del desempeño	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	2	13%	0	0%
	Bastante	8	53%	0	0%
	Mucho	5	33%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Planes de sucesión	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	5	33%	0	0%
	Bastante	7	47%	1	100%
	Mucho	3	20%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Sistema de compensación	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	2	13%	0	0%
	Bastante	10	67%	1	100%
	Mucho	3	20%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%

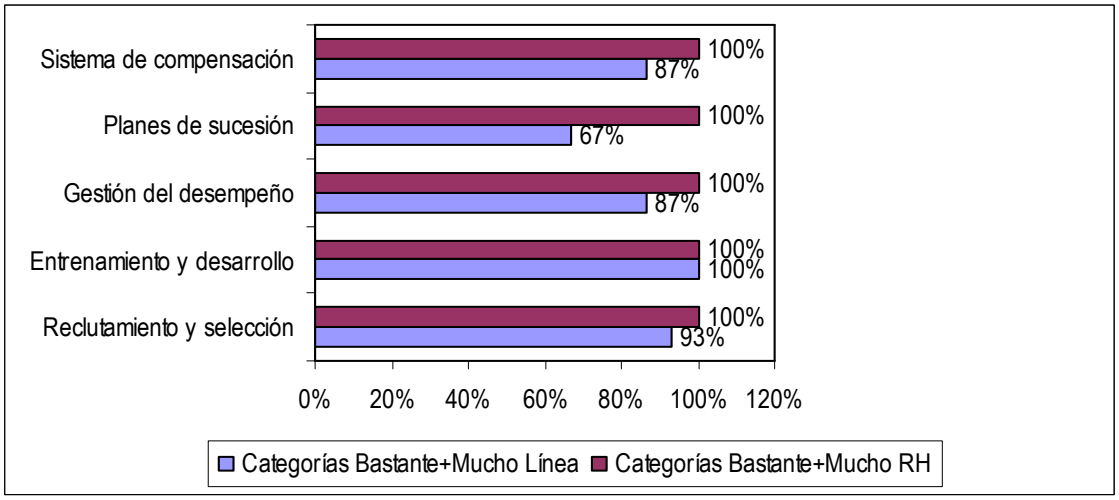


Gráfico 25: Contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa B: RH vs. Gerentes de línea

Siguiendo con los resultados, la persona de RH tiene la percepción de que el enfoque de competencias ha ayudado a que la función de RH contribuya a la solución de problemas y a la ventaja competitiva. Por su parte, los gerentes de línea opinan que el enfoque de competencias ha ayudado a que la función de RH contribuya al logro de metas 100%, competencias medulares 93%, ventaja competitiva con 60%, solución de problemas 60% y aumento del compromiso de la fuerza laboral 73%, datos que se presentan en la tabla 28 y gráfico 26.

Tabla 28: Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa B.

		Empresa B			
		Línea		RH	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Logro de metas	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	0	0%	0	0%
	Bastante	6	40%	0	0%
	Mucho	9	60%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Solución de problemas	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	1	7%	0	0%
	Algo	5	33%	0	0%
	Bastante	6	40%	1	100%
	Mucho	3	20%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Aumento del compromiso	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	4	27%	1	100%
	Bastante	9	60%	0	0%
	Mucho	2	13%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Competencias medulares	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	0	0%	0	0%
	Bastante	11	73%	0	0%
	Mucho	3	20%	0	0%
	No aplica	1	7%	1	100%
Ventaja competitiva	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	1	7%	0	0%
	Bastante	6	40%	0	0%
	Mucho	3	20%	1	100%
	No aplica	5	33%	0	0%

En estos resultados se presentan algunas divergencias entre las percepciones de los resultados obtenidos por RH mediante el enfoque de competencias, ya que, la opinión del responsable de RH se refirió únicamente a una mejora en la solución de problemas y en la ventaja competitiva, dimensiones que también fueron referidas por los gerentes de línea, teniendo una brecha regular de diferencias en donde la percepción del responsable de RH es mayor que la de los gerentes de línea; al contrario de esto los gerentes de línea en las dimensiones de logro de metas, aumento del compromiso y competencias medulares tuvieron mejor percepción que el responsable de RH (ver gráfico 26).

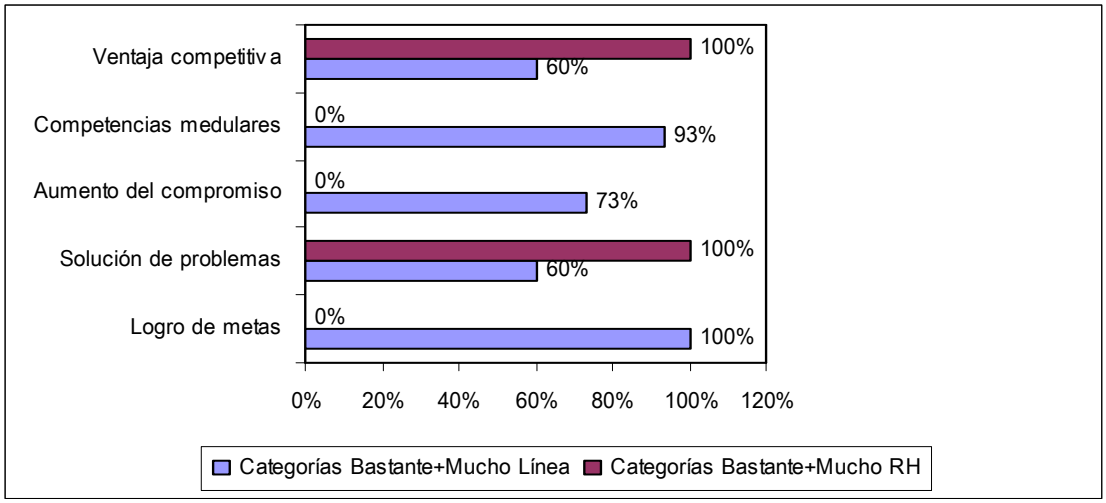


Gráfico 26: Impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa B: RH vs. Gerentes de línea

Finalmente, englobando estos resultados (ver gráfico 27), se obtuvo que los ítems que alcanzaron mayor nivel relativo de impacto sobre la efectividad de la función de RH según la opinión de los participantes en la muestra, fueron logro de metas y entrenamiento y desarrollo 100%, reclutamiento y selección 93%, sistema de compensación, gestión del desempeño y competencias medulares 88%; los demás ítems también obtuvieron por encima 63% lo cual puede ser considerado un nivel moderado de impacto sobre la efectividad.

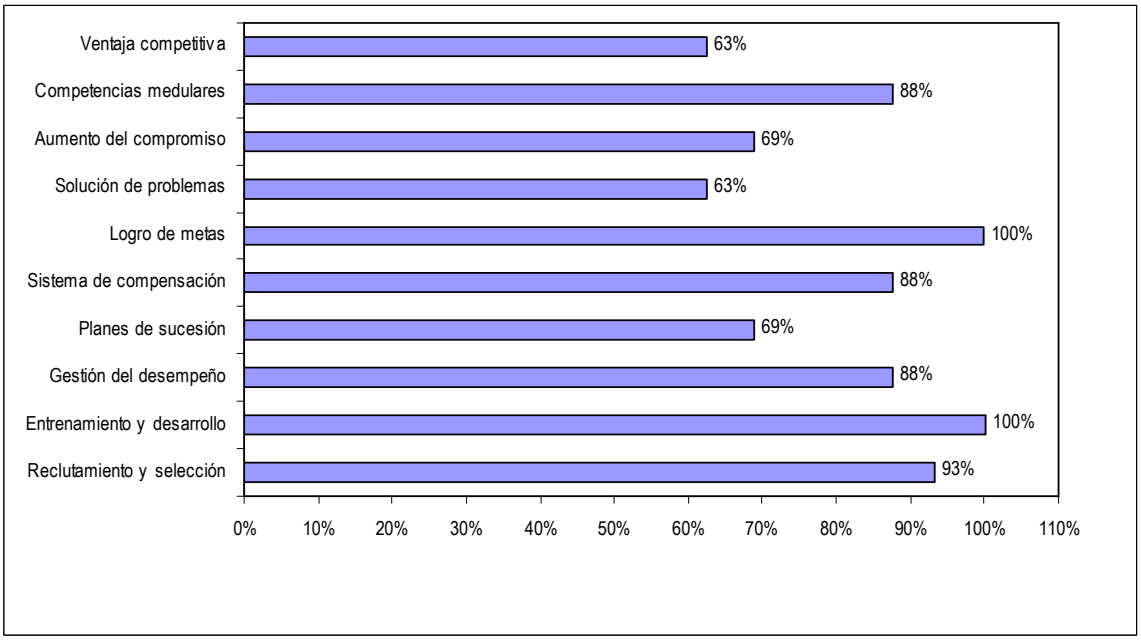


Gráfico 27: Percepción global del impacto del enfoque sobre la efectividad de RH, empresa B

6.2.3 Empresa C

La gestión por competencias en la empresa C es utilizada desde hace cuatro años.

El modelo de competencias proviene de casa matriz (heredado) y está compuesto por las siguientes competencias:

- Competencias medulares: Dirigidas a toda la organización.
- Competencias específicas: Dirigidas a los cargos gerenciales.

La introducción del enfoque de competencias se realizó por medio de entrenamientos (inducción) sobre la manera de llevar a cabo los procesos por competencias, dirigidos a los supervisores, gerentes y directores; para el resto del personal de la empresa se realizaron charlas (comunicación) sobre el enfoque de competencias, apoyándose además en medios como la intranet y folletos informativos; el objetivo principal de esta introducción al enfoque fue dar a conocer el modelo de competencias e ir haciéndolo parte de la cultura de la organización.

El enfoque de competencias en esta empresa es utilizado en las áreas de: diseño de cargos y perfiles ocupacionales (se realiza un contraste entre el modelo de competencias, las funciones, responsabilidades y objetivos del cargo para realizar las descripciones de cargos), reclutamiento y selección (se seleccionan tres o cuatro competencias según el cargo y se realiza una entrevista de incidentes críticos), formación y desarrollo (detección de necesidades de adiestramiento con base en la evaluación de desempeño por competencias, a partir de allí se establece el plan de desarrollo), planes de sucesión (a partir de la evaluación de desempeño por competencias, se analizan las competencias desarrollables y las que ya tiene desarrolladas para determinar a cuáles cargos podría optar la persona), gestión del desempeño (basada principalmente en el desarrollo y el plan de carrera), compensación y beneficios (la evaluación de desempeño con base en competencias se lleva a un puntaje final, con ello se hace una matriz que indica los aumentos por mérito para el año siguiente).

El método de valoración o evaluación utilizado por esta empresa es la evaluación 360º, en donde se realiza la medición anual del nivel en el cual se encuentran las competencias (cada competencia tiene un resultado final, que se relaciona con experiencias pasadas, resultados que la persona haya alcanzado y se evalúan los cinco comportamientos asociados a cada competencia). Se realizan dos retroalimentaciones, una luego de la evaluación anual y la otra

es una revisión del plan de carrera a mitad de año (en donde ven el desarrollo de la persona dentro de la organización en conjunto con su plan de adiestramiento, además de revisar lo que se había planteado al principio del año, las actividades que se han realizado para mejorar las competencias y los logros conseguidos por la persona).

La percepción sobre el impacto de la implementación de la gestión por competencias en la efectividad de la función de RH, según la persona entrevistada, apuntó a que se mejora la efectividad porque alinea los procesos de RH con la misión, visión y estrategia de la organización, por lo cual se consigue optimizar los procesos de RH (reclutar personal adecuado y que esté alineado en un futuro con la visión de la organización, lograr que las personas que ya están dentro de la organización sean desarrolladas de manera adecuada y así con todos los demás procesos). Aunado a esto, se percibe como el principal impulsor de la implementación del modelo, el apoyo del área de desarrollo organizacional regional, ellos ayudaron en los problemas y dudas que se presentaron. Todo el proceso llevado a cabo, según la percepción de la persona de RH entrevistada, llevó a que el grado de cumplimiento de los objetivos planteados fuera de un 95%; objetivos orientados a conseguir el mejor capital humano y desarrollarlo. Finalmente, la barrera percibida fue la falta de credibilidad en lo que se puede lograr con las competencias (sobre todo personal con muchos años en la empresa, algunos supervisores y gerentes), fue difícil convencer a estas personas de la importancia del modelo, lo cual hacía que no aplicaran del todo bien los procesos de competencias.

La percepción por parte del responsable de RH de la empresa C medida mediante el cuestionario (ver tabla 29 y gráfico 28), dio como resultado que considera que reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo, gestión del desempeño, planes de sucesión y sistema de compensación, son los servicios que bajo el enfoque de competencias contribuyen más a la mejora de la efectividad de RH en la organización. Esto coincide con la opinión dada en la entrevista en donde indica que con el enfoque de competencias se consigue optimizar los procesos de RH. Desde el punto de los gerentes de línea, la tendencia general dio como resultado que los servicios que contribuyen a la efectividad de RH bajo el enfoque de competencias son: reclutamiento y selección 73%, entrenamiento y desarrollo 75%, gestión del desempeño 83% (ver tabla 29 y gráfico 28).

Tabla 29: Percepción de la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa C

		Empresa C			
		Línea		RH	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Reclutamiento y selección	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	3	27%	0	0%
	Bastante	3	27%	0	0%
	Mucho	5	46%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Entrenamiento y desarrollo	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	3	25%	0	0%
	Bastante	6	50%	0	0%
	Mucho	3	25%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Gestión del desempeño	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	1	8%	0	0%
	Algo	1	8%	0	0%
	Bastante	9	75%	1	100%
	Mucho	1	8%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Planes de sucesión	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	5	42%	0	0%
	Bastante	5	42%	1	100%
	Mucho	2	17%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Sistema de compensación	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	8	67%	0	0%
	Bastante	3	25%	0	0%
	Mucho	1	8%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%

Hay acuerdo entre la percepción del responsable de RH y los gerentes de línea con respecto a la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH; ambos coinciden en gestión del desempeño, entrenamiento y desarrollo y reclutamiento y selección; mientras que existe un desacuerdo en la percepción sobre el sistema de compensación, y en los planes de sucesión, como se muestra en el gráfico 28.

La percepción del responsable de RH sobre los resultados que RH ayuda a crear a la organización mediante el enfoque de competencias estuvo dirigida hacia la solución de problemas, competencias medulares y ventaja competitiva. Desde el punto de vista de los gerentes de línea, la tendencia va dirigida a que RH ha ayudado a contar con las competencias medulares que la organización requiere en un 91%, a crear ventaja competitiva en 75%, a la solución de problemas en 84% y al aumento del compromiso de la fuerza laboral en 75% (ver tabla 30 y gráfico 29).

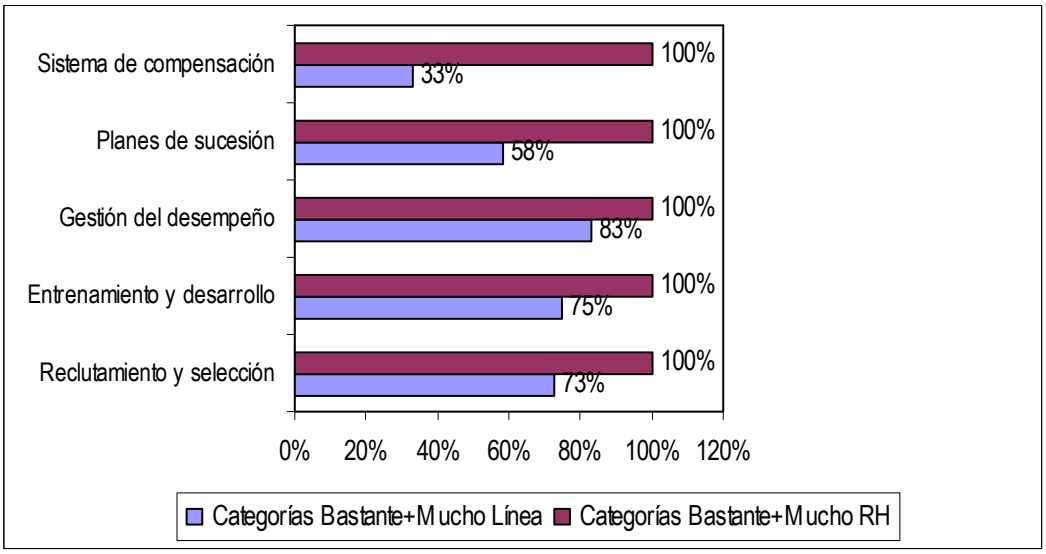


Gráfico 28: Contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa C: RH vs. Gerentes de línea

Tabla 30: Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa C

		Empresa C			
		Línea		RH	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Logro de metas	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	1	8%	0	0%
	Algo	4	33%	1	100%
	Bastante	4	33%	0	0%
	Mucho	2	17%	0	0%
	No aplica	1	8%	0	0%
Solución de problemas	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	2	17%	0	0%
	Bastante	8	67%	1	100%
	Mucho	2	17%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Aumento del compromiso	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	2	17%	1	100%
	Bastante	7	58%	0	0%
	Mucho	2	17%	0	0%
	No aplica	1	8%	0	0%
Competencias medulares	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	1	8%	0	0%
	Bastante	7	58%	0	0%
	Mucho	4	33%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Ventaja competitiva	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	2	17%	0	0%
	Bastante	7	58%	0	0%
	Mucho	3	25%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%

Hubo acuerdo entre ambos grupos con respecto a que RH ayuda a crear ventaja competitiva, las competencias medulares que la organización requiere y a la solución de problemas. De las cinco dimensiones coincidieron en tres, mientras que solo los gerentes de línea tienen una percepción positiva sobre el impacto del enfoque de competencias en el aumento del compromiso de los trabajadores y el logro de metas de la organización, como se muestra en el gráfico 29.

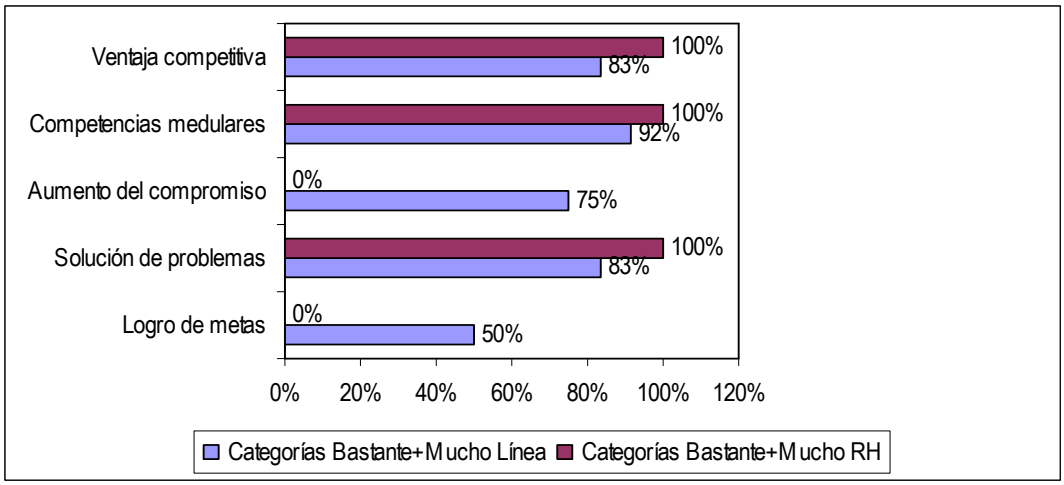


Gráfico 29: Impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa C: RH vs. Gerentes de línea

Por último, la percepción global del nivel relativo de impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de RH en la empresa C (ver gráfico 30), obtuvo mas respuestas positivas en los ítems de: competencias medulares 82%, ventaja competitiva y gestión del desempeño 85%, entrenamiento y desarrollo 77%, reclutamiento y selección con 75% y aumento del compromiso con 69%.

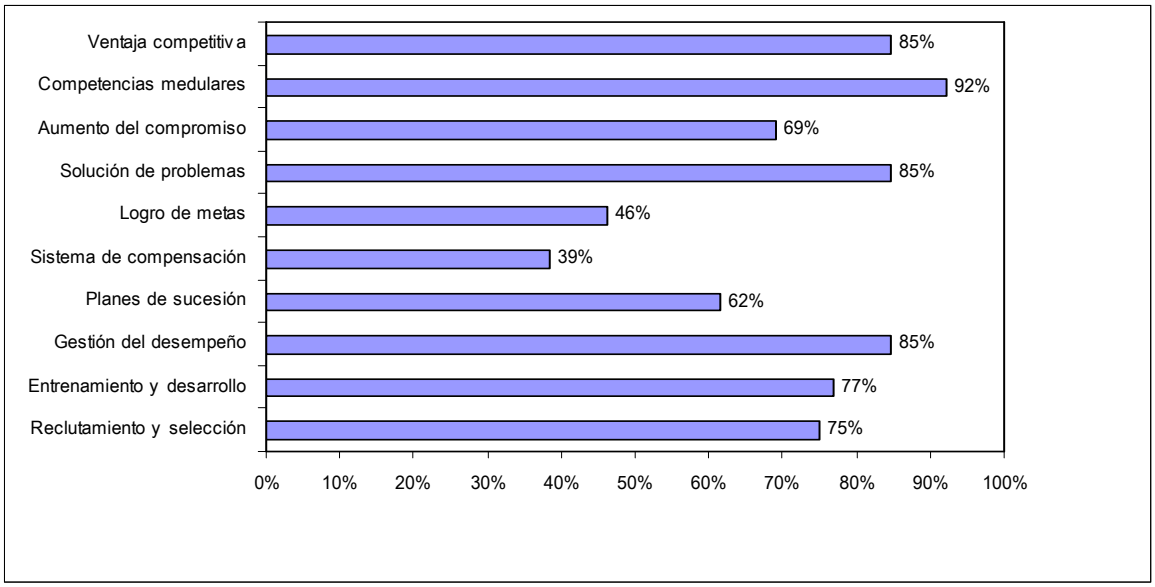


Gráfico 30: Percepción global del impacto del enfoque sobre la efectividad de RH, empresa C

6.2.4 Empresa D

La gestión por competencias en la empresa D es utilizada desde hace cuatro años.

El modelo de competencias fue creado por el departamento de RH en conjunto con una empresa consultora; la primera con el rol de asesor interno y la segunda como asesor externo; además de contar con el apoyo de los líderes de las áreas para la creación de dicho modelo.

La metodología utilizada para la recolección de los datos estuvo basada en el desempeño pasado de los trabajadores, tomando como input la información brindada por los líderes de las áreas y los ocupantes de los cargos, en conjunto con la empresa consultora y RH mediante paneles de expertos. Las competencias se definieron tomando como base un levantamiento de perfiles de cargos realizado para ese fin.

El modelo tiene las siguientes competencias:

- Competencias medulares: Dirigidas a toda la organización
- Competencias específicas: Dirigidas a cada cargo de la organización.

La validación del modelo se realizó mediante una evaluación 360º, la cual consistió en una evaluación interna, en donde cada persona era evaluada por su supervisor, los pares y los supervisados; con base a la tabulación de esa información se determinó como estaba cada persona versus las competencias definidas para el cargo, de esta manera se determinaron las brechas existentes entre las competencias existentes y las definidas. Tomando en cuenta el

desempeño pasado del ocupante, se validó si efectivamente esas competencias definidas eran las requeridas para el cargo.

La introducción del enfoque de competencias a los clientes internos se realizó mediante un entrenamiento formal a los gerentes de línea (inducción) y charlas informativas al resto de la organización (comunicación), utilizando como medios de apoyo la intranet de la empresa, folletos informativos y comunicados escritos (vía correo electrónico). El objetivo principal de esta introducción del enfoque fue dar a conocer el modelo en toda la organización.

El enfoque de competencias es utilizado en las áreas de: diseño de cargos y perfiles ocupacionales (todos los cargos están descritos con base en el levantamiento de perfiles de cargos que se realizó al crear el modelo de competencias), reclutamiento y selección (se enfocan en las competencias más importantes que requiere el cargo, se realiza una entrevista de incidentes críticos con un formato ya definido; y también se utilizan assessment center), formación y desarrollo (el adiestramiento se provee en función de las competencias que tiene la persona cuando es seleccionada, en ese momento se determinan unas áreas de oportunidad que son vistas como competencias que se podrían desarrollar a corto o mediano plazo), planes de sucesión (se utiliza la evaluación 360º sólo al momento en que la persona es considerada para ascender a otro cargo, para ver como encajan sus competencias versus las requeridas por el cargo para el cual está siendo considerado) y en gestión del desempeño.

El método de valoración o evaluación de las competencias que se aplica es la evaluación 360º, esta se realiza sólo con fines de promoción; la retroalimentación se realiza con el supervisor del cargo al cual está optando, el cual analiza las brechas que hay que cerrar y se establecen planes de adiestramiento.

La percepción sobre el impacto de la implementación de la gestión por competencias en la efectividad de la función de RH según la persona entrevistada, se basó en que esta gestión permite que RH no sea visto como simple hacedor sino como un asesor, líder y socio del negocio; además tiene la percepción que los gerentes de línea perciben una mejora en los procesos de RH. La percepción del grado de cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente fue de 90%; objetivos que buscaban poder hacer de RH un asesor del negocio, contar con procesos de selección más efectivos y brindarles a los gerentes de línea mejores herramientas para los procesos de RH. La opinión sobre los impulsores de la gestión, que fue por una parte, la participación de los gerentes de línea al momento del levantamiento de los

perfiles de los cargos, ya que, estas personas son las que mejor conocen los cargos y por ello pudieron dar información importante para la definición de las competencias; y por otra parte, el apoyo de la empresa consultora. Las barreras percibidas estaban enfocadas en la dificultad de algunos gerentes a adaptarse a los nuevos procesos de competencias.

Por medio del cuestionario aplicado al responsable de RH, se supo que percibe que el enfoque de competencias contribuye a que se tenga un sistema eficaz de reclutamiento y selección, gestión del desempeño y planes de sucesión (ver tabla 31 y gráfico 31). La respuesta de la segunda dimensión del cuestionario se contradice con lo respondido en la entrevista, ya que, en la entrevista se habla de un proceso que se lleva a cabo en el área de desarrollo pero en la encuesta la dimensión correspondiente a esa área no fue contestada. Desde el punto de los gerentes de línea, la tendencia general apuntó igualmente a reclutamiento y selección y planes de sucesión, ambas con 70%.

Tabla 31: Percepción de la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa D

		Empresa D			
		Línea		RH	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Reclutamiento y selección	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	3	30%	0	0%
	Bastante	5	50%	0	0%
	Mucho	2	20%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Entrenamiento y desarrollo	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	5	50%	0	0%
	Bastante	3	30%	0	0%
	Mucho	1	10%	0	0%
	No aplica	1	10%	0	0%
Gestión del desempeño	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	1	10%	0	0%
	Algo	5	50%	0	0%
	Bastante	2	20%	0	0%
	Mucho	2	20%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Planes de sucesión	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	2	20%	0	0%
	Algo	1	10%	0	0%
	Bastante	4	40%	0	0%
	Mucho	3	30%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Sistema de compensación	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	1	10%	0	0%
	Algo	2	20%	0	0%
	Bastante	3	30%	0	0%
	Mucho	2	20%	0	0%
	No aplica	2	20%	1	100%

Estos resultados indican un nivel de acuerdo relativo entre la percepción del responsable de RH y los gerentes de línea con respecto a la contribución del enfoque de

competencias a la efectividad la función de RH, ya que, ambos coinciden pero con diferencia en la intensidad de la percepción de cada grupo, en que se ha obtenido un sistema eficaz de reclutamiento y selección, planes de sucesión y gestión del desempeño, en estas dimensiones los gerentes de línea perciben una contribución menor que el responsable de RH. Otra diferencia es que los gerentes de línea perciben en cierta medida que hay una contribución desde el sistema de compensación y entrenamiento y desarrollo, pero RH no lo percibe así (ver gráfico 31).

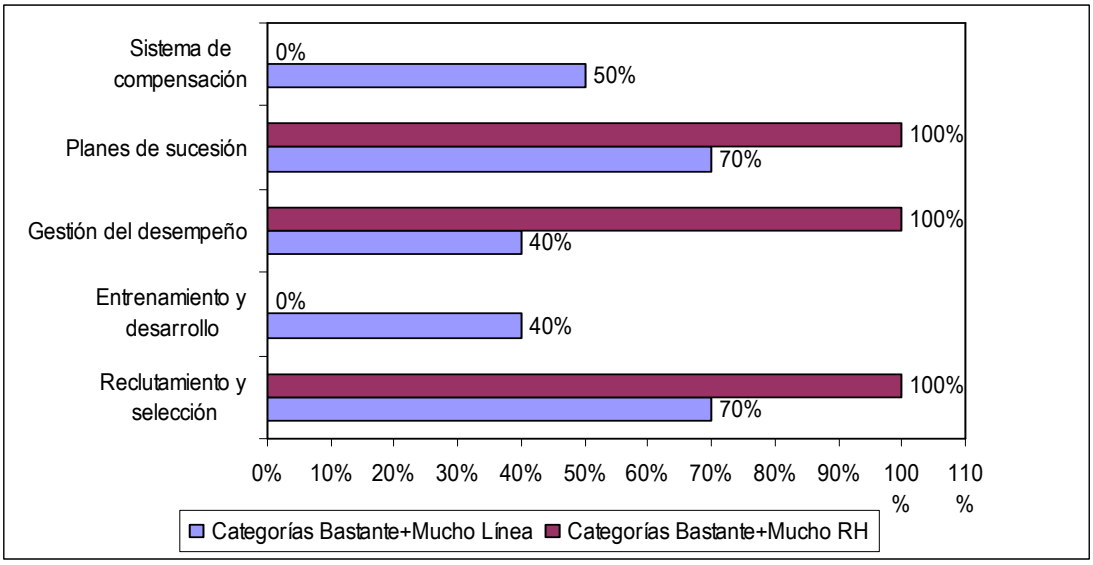


Gráfico 31: Contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa D: RH vs. Gerentes de línea

Según la percepción del responsable de RH la función de RH bajo el enfoque de competencias contribuye al logro de metas, a la solución de problemas, al aumento del compromiso de la fuerza laboral, a la obtención de las competencias medulares que la organización requiere y a crear ventaja competitiva (ver tabla 32 y gráfico 32). Y los gerentes de línea opinan que RH contribuye al logro de metas 100%, a crear ventaja competitiva 90%, a la solución de problemas 70% y al aumento del compromiso de la fuerza laboral 90%, estos resultados presentan que hay un nivel de acuerdo alto entre el responsable de RH y los gerentes de línea, ya que, los rangos de la percepción de ambos grupos son muy parecidas, con diferencias de un 10% en dos de las dimensiones y un 30% en el caso de solución de problemas (ver gráfico 32). Hay un aspecto relevante que merece ser comentado: el modelo de competencias de esta empresa tiene definidas unas competencias medulares para toda la

organización y sólo el 30% de los gerentes de línea perciben la contribución del enfoque de competencias al resultado que se obtiene con las competencias medulares.

Estos resultados indican que tanto el responsable de RH como los gerentes de línea, tienen una buena percepción acerca de los resultados que RH ayuda a crear a la organización mediante el enfoque de competencias. Como se puede apreciar en el gráfico 32, existe acuerdo en cuatro de las cinco dimensiones referidas a los resultados, ambos grupos coinciden totalmente o casi totalmente en que el enfoque de competencias ha ayudado a proveer capital humano que es ventaja competitiva para la empresa, al logro de metas y ha aumentado el compromiso de los trabajadores; en un nivel menor de acuerdo, coinciden en la contribución a la solución de problemas, resultado que resulta contradictorio, ya que, hay una brecha amplia entre las percepciones en lo que se refiere a los servicios de RH, en esas dimensiones no perciben que los servicios están dando buenos resultados en la mayoría de los casos.

Tabla 32: Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa D

		Empresa D			
		Línea		RH	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Logro de metas	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	1	10%	0	0%
	Bastante	5	50%	1	100%
	Mucho	4	40%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Solución de problemas	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	3	30%	0	0%
	Bastante	6	60%	1	100%
	Mucho	1	10%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Aumento del compromiso	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	1	10%	0	0%
	Bastante	8	80%	1	100%
	Mucho	1	10%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Competencias medulares	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	1	10%	0	0%
	Algo	6	60%	0	0%
	Bastante	3	30%	0	0%
	Mucho	0	0%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Ventaja competitiva	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	0	0%	0	0%
	Bastante	4	40%	0	0%
	Mucho	6	60%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%

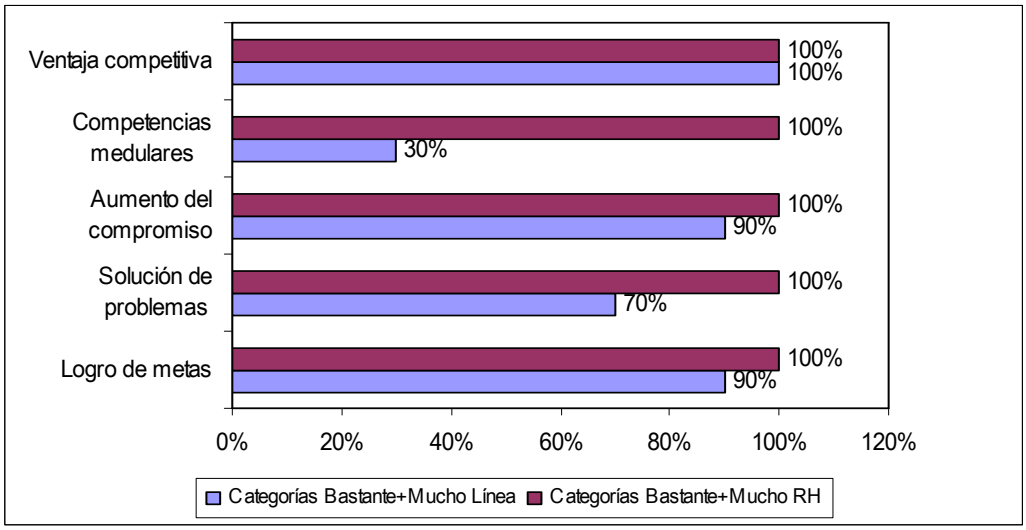


Gráfico 32: Impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa D: RH vs. Gerentes de línea

Reuniendo los puntos de vista anteriores, se obtiene (ver gráfico 33) que los ítems percibidos con mayores niveles relativos de impacto sobre la efectividad de RH fueron: ventaja competitiva con 100%, aumento del compromiso y logro de metas con 91%, reclutamiento y selección, planes de sucesión y solución de problemas con 73%.

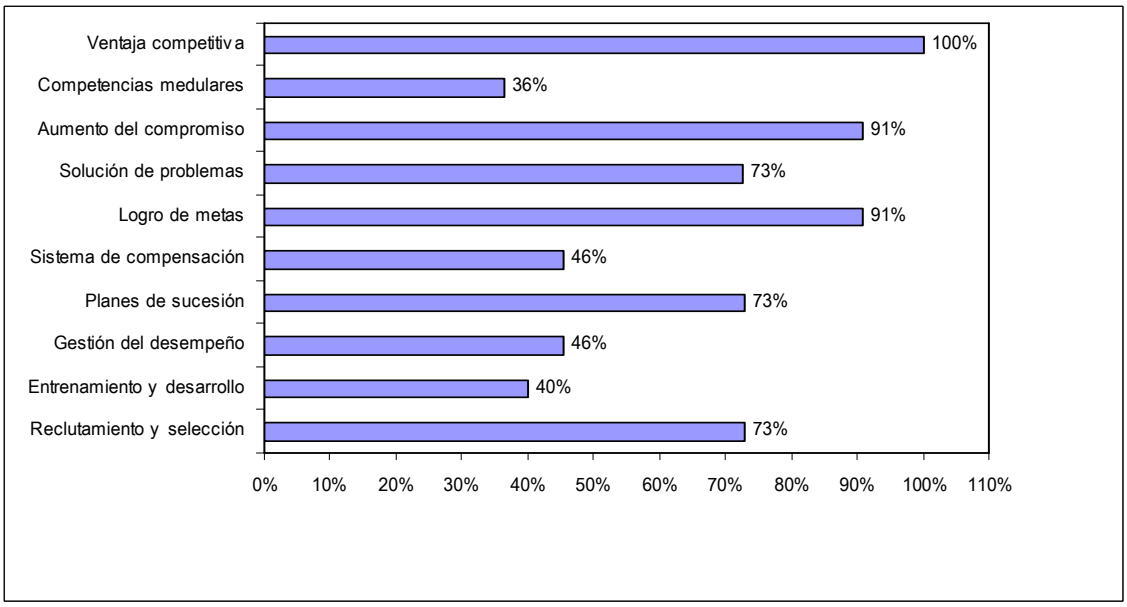


Gráfico 33: Percepción global del impacto del enfoque sobre la efectividad de RH, empresa D

6.2.5 Empresa E

La gestión por competencias en la empresa E es utilizada desde hace seis años.

El modelo de competencias proviene de la casa matriz (heredado) y tiene las siguientes competencias:

- Competencias medulares (llamadas de liderazgo): Hay competencias por cada área de la organización, ya que, el modelo tiene 67 competencias y existen competencias críticas por áreas.
- Competencias específicas (llamadas técnico-funcionales): Dirigidas a cada cargo de la organización.
- Competencias genéricas: Dirigidas a toda la organización.

La introducción del enfoque de competencias a los clientes internos se realizó mediante presentaciones por áreas (comunicación) a todas las personas de la organización, tomando como apoyo medios como la intranet, comunicados escritos (vía correo electrónico) y folletos informativos. El propósito principal de esta presentación fue dar a conocer el modelo.

El enfoque es utilizado en las áreas de: diseño de cargos y perfiles ocupacionales (se especifican las competencias en las descripciones de los cargos en donde cada competencia tiene descritos unos comportamientos observables según cada cargo), reclutamiento y selección (se realizan assessment center, entrevistas de incidentes críticos, además el modelo de competencias provee herramientas con preguntas para las entrevistas), formación y desarrollo (se establecen los planes de desarrollo con base en la evaluación de desempeño por competencias), planes de sucesión (una vez al año RH se reúne con todos los líderes de todas las áreas de la organización, definen unas competencias claves y se posiciona a cada uno de los empleados en los cuadrantes donde pudieran agregar más valor; se evalúa el potencial de cada persona y se diseña en conjunto con el empleado su plan de carrera), gestión del desempeño (enfocado en el desarrollo y el plan de carrera) y por último en compensación y beneficios (se utiliza una matriz basada en competencias en donde se indican los aumentos por mérito para el año siguiente).

El método de valoración o evaluación de las competencias se realiza mediante una autoevaluación y la evaluación del supervisor, dos veces al año: una a mitad de año y otra al final del año. El proceso se realiza mediante un software donde la persona registra tres

competencias que considera que son importantes, determina el nivel de sus competencias y cada supervisor determina el nivel de competencias de sus empleados, luego en la retroalimentación, se determinan las posibles causas de las fallas, cómo desarrollarlas, se le indica al empleado posibles caminos a seguir y lo que no debe hacer. Además desde RH se motiva a los líderes de las áreas para que realicen coaching constantemente.

La percepción de la persona entrevistada sobre el impacto de la implementación de la gestión por competencias en la efectividad de la función de RH, estuvo basada en que actualmente se ve a la función de RH con otros ojos, ha cambiado la perspectiva acerca del trabajo que desde allí se realiza, ahora RH apoya a la toma de decisiones y opina que el modelo formal de competencias es la base fundamental para que cualquier proceso de RH sea efectivo. El cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente fue de un 100%; objetivos que estaban basados en la creación de un modelo de competencias para toda la organización y no sólo para RH, desarrollo del capital humano y dar a entender a la organización la importancia que el talento humano tiene dentro de ella. Los impulsores percibidos fueron: el contar con una unidad de desarrollo organizacional con una visión muy estratégica focalizados en tomar el mejor modelo de competencias que estuviera comprobado, un plan de comunicación en el mismo momento a nivel mundial y la gran cantidad de información que hubo y que hay sobre las competencias. Por otra parte, la barrera percibida fue el pasar de un modelo inicial de 11 competencias a uno de 67 competencias, lo que ocasionó que desde RH se tuvieran que dar explicaciones del porqué de todas esas competencias; además el hecho de que por ser un modelo complejo RH tuvo que tomarse su tiempo para entenderlo muy bien y explicarlo a toda la organización.

El cuestionario aplicado a la persona de RH demostró que considera que el enfoque de competencias ha ayudado a contar con un sistema eficaz de reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo, gestión del desempeño y planes de sucesión (tabla 33 y gráfico 34). Esta percepción coincide con lo expuesto en la entrevista, en donde indicó que el modelo de competencias es la base fundamental para que cualquier proceso de RH sea efectivo. Desde el punto de los gerentes de línea, la tendencia general dio como resultado que consideran que el enfoque de competencias ha ayudado a contar con un sistema eficaz de reclutamiento y selección 93%, entrenamiento y desarrollo 77%, gestión del desempeño 84%, planes de sucesión 93% y compensación y beneficios 75% (tabla 33 y gráfico 34).

Estos resultados indican que hay un alto nivel de congruencia entre la percepción del responsable de RH y la percepción de los gerentes de línea sobre la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, ellos indican que el enfoque de competencias ha permitido que se tenga un buen servicio de planes de sucesión, gestión del desempeño, entrenamiento y desarrollo y reclutamiento y selección, percepciones que además, presentan brechas pequeñas de diferenciación entre ambos grupos, estando en las cuatro dimensiones en las que coinciden la percepción de los gerentes de línea un poco por debajo de la percepción del responsable de RH. La percepción del servicio de sistema de compensación fue la única en la que no hubo acuerdo, y que además, recibió la percepción positiva de parte de los gerentes de línea. Resultados que dan un balance positivo sobre la percepción que tienen ambos grupos de la contribución del enfoque de competencias la efectividad de RH bajo el enfoque de competencias en la empresa E (ver gráfico 34).

Tabla 33: Percepción de la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa E

		Empresa E			
		Función línea		RH	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Reclutamiento y selección	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	1	8%	0	0%
	Bastante	7	54%	0	0%
	Mucho	5	39%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Entrenamiento y desarrollo	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	3	23%	0	0%
	Bastante	7	54%	0	0%
	Mucho	3	23%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Gestión del desempeño	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	2	15%	0	0%
	Bastante	9	69%	0	0%
	Mucho	2	15%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Planes de sucesión	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	1	8%	0	0%
	Bastante	4	31%	0	0%
	Mucho	8	62%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Sistema de compensación	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	3	25%	1	100%
	Bastante	5	42%	0	0%
	Mucho	4	33%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%

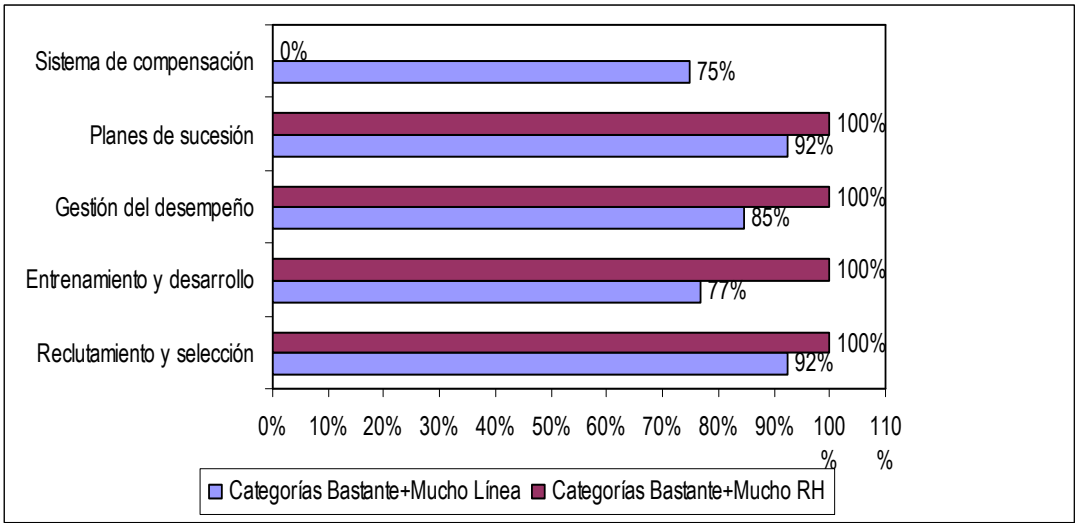


Gráfico 34: Contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa E: RH vs. Gerentes de línea

Siguiendo con estos resultados se obtuvo que la persona de RH percibe que el enfoque de competencias ha ayudado a que la función de RH contribuya al logro de las metas del negocio, a aumentar el nivel de compromiso de la fuerza laboral, a la solución de problemas, a que se tengan las competencias medulares que la estrategia de la organización requiere y a crear ventaja competitiva. Por su parte la tendencia de la percepción que los gerentes de línea tienen es que este enfoque ha ayudado a contar con las competencias medulares que la organización requiere en un 85%, a la solución de problemas en un 69%, al aumento del compromiso en 85% y a proporcionar capital humano que es ventaja competitiva para la organización en 78% (ver tabla 34 y gráfico 35).

Tabla 34: Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa E

		Empresa E			
		Función línea		RH	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Logro de metas	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	7	54%	0	0%
	Bastante	4	31%	0	0%
	Mucho	2	15%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Solución de problemas	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	4	31%	0	0%
	Bastante	7	54%	0	0%
	Mucho	2	15%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Aumento del compromiso	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	2	15%	0	0%
	Bastante	8	62%	1	100%
	Mucho	3	23%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Competencias medulares	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	2	15%	0	0%
	Bastante	7	54%	0	0%
	Mucho	4	31%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Ventaja competitiva	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	3	23%	0	0%
	Bastante	5	39%	0	0%
	Mucho	5	39%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%

Con respecto a la percepción de los resultados obtenidos por RH mediante el enfoque de competencias, hay buenos niveles de coincidencia entre la percepción del responsable de RH y los gerentes de línea en la mayoría de las dimensiones, ambos grupos perciben que ha habido impacto del enfoque de competencias en generar ventaja competitiva, competencias medulares, aumento del compromiso y solución de problemas, percepciones que además presentan poca diferencia entre los porcentajes de las percepciones obtenidas. Donde se observó divergencia de las percepciones es en el logro de metas, pues los gerentes de línea perciben un impacto considerablemente menor que el responsable de RH; en general los gerentes de línea tuvieron una percepción de menor impacto que el responsable de RH (ver gráfico 35).

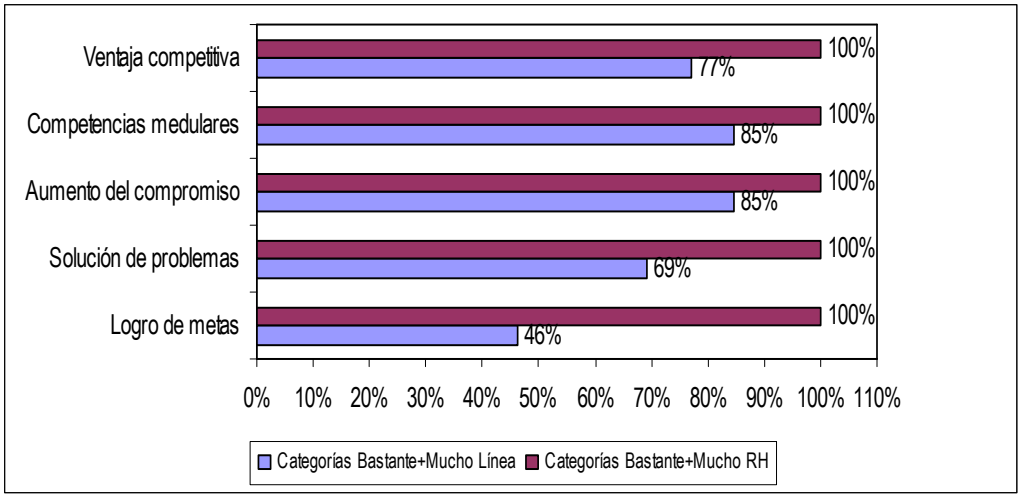


Gráfico 35: Impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa E: RH vs. Gerentes de línea

Finalmente, teniendo en cuenta los resultados anteriores, la percepción global del impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de RH en la empresa E obtuvo altos porcentajes de respuestas positivas en: reclutamiento y selección y planes de sucesión con 93%, seguido de gestión del desempeño, aumento del compromiso y competencias medulares con 86%, entrenamiento y desarrollo y ventaja competitiva con 79% y sistema de compensación con 69% (ver gráfico 36).

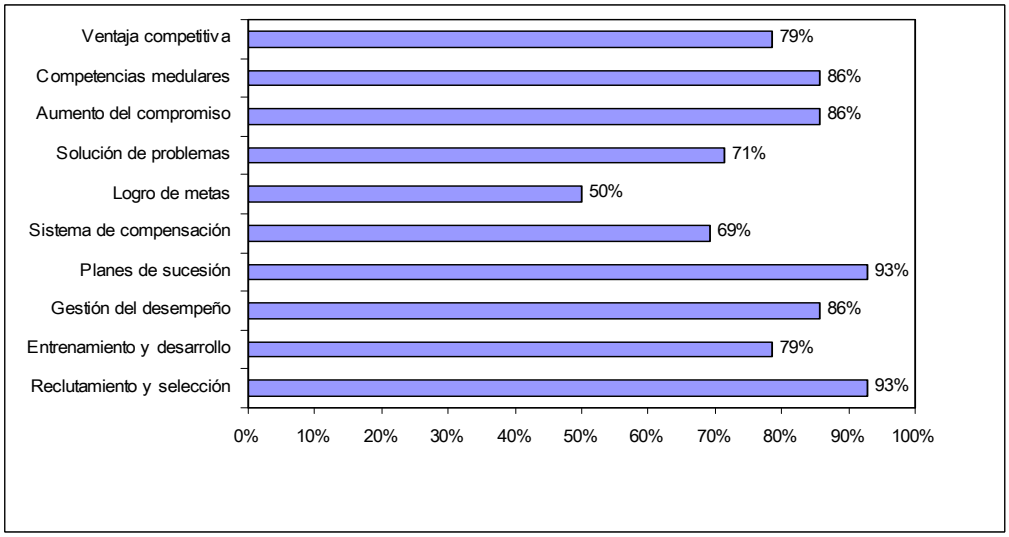


Gráfico 36: Percepción global del impacto del enfoque sobre la efectividad de RH, empresa E

6.2.6 Empresa F

La gestión por competencias es utilizada en la empresa F desde hace dos años.

El modelo de competencias fue creado por el departamento de RH y una empresa consultora, la primera con el rol de asesor externo y la segunda con el rol de asesor interno, además se contó con el apoyo de los líderes de las áreas definiendo el rol estratégico de la organización y los ocupantes de los cargos con desempeño superior y promedio, quienes fueron la fuente de información para identificar las competencias necesarias para los cargos.

La metodología utilizada para la recolección de los datos estuvo basada en el desempeño pasado de los trabajadores y se realizó mediante entrevistas con los estamentos interesados, primero con los líderes de las áreas, para definir los temas estratégicos que iban a darle la base al modelo de competencias y luego con los demás gerentes de línea y supervisores se fueron definiendo las competencias medulares; para la definición de las competencias específicas se utilizó un diccionario de competencias.

El modelo tiene las siguientes competencias:

- Competencias medulares (llamadas de liderazgo): Dirigidas a toda la organización.
- Competencias específicas: Dirigidas a los roles de mercadeo, ventas, y a los roles administrativos profesionales.

La valoración del modelo de competencias se realizó por medio de paneles de expertos con los gerentes de línea y los ocupantes del cargo con desempeño excelente, se analizaba si las personas con alto desempeño efectivamente tenían las competencias definidas en el modelo.

La introducción del enfoque a los clientes internos se realizó mediante una presentación al equipo directivo (comunicación) y mini talleres para mercadeo, ventas y los roles administrativos profesionales, los cuales eran los que iban a ser tocados por la evaluación 360º. Para este proceso se apoyaron en medios como la intranet, comunicados escritos (vía correo electrónico) y artículos de revistas. El propósito principal de esta presentación fue dar a conocer el modelo en la organización.

El enfoque de competencias se utiliza en las áreas de: reclutamiento y selección (se realizan assessment center para mercadeo y ventas), formación y desarrollo (se establecen

planes de desarrollo con base en la evaluación de competencias) y planes de sucesión (existen iniciativas a nivel regional).

La valoración o evaluación de las competencias se realiza una vez al año mediante una evaluación 360º a través de cuestionarios y assessment center para los gerentes de línea, la fuerza de ventas y mercadeo, en donde se obtiene un reporte de brechas de las competencias y con esa información se realizan talleres de retroalimentación, coaching individual y reuniones para fortalecer las relaciones de trabajo con los equipos de trabajo.

La percepción sobre el impacto de la implementación de la gestión por competencias en la efectividad de la función de RH, según la persona entrevistada fue que la idea de la gestión por competencias es hacer más efectivo a RH y lo hace efectivo porque está alineado a los objetivos de la organización; pero esa efectividad va más allá del sólo uso del modelo de competencias, tiene que haber además, mejores sistemas de manejo de la información. La opinión sobre el grado de cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente fue de un 60%, objetivos enfocados en desarrollar al capital humano e identificar los comportamientos clave para los roles críticos de la organización. El impulsor percibido fue el apoyo de los líderes de las áreas al proceso de implementación y creación del modelo. Por otra parte, las barreras percibidas fueron la resistencia natural a los procesos de cambio y el hecho de que la alineación de la teoría con la práctica se ha realizado muy paulatinamente y no dentro de un contexto claro que determine los nuevos procesos por competencias.

La aplicación del cuestionario acerca de la misma variable, es decir, el impacto de la gestión por competencias en la efectividad de la función de RH no demostró un resultado positivo, ya que, los servicios de reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo y gestión del desempeño fueron las únicas evaluadas y obtuvieron un resultado que indica que la percepción es que estos servicios bajo el enfoque de competencias contribuyen muy poco a la efectividad de RH dentro de la organización (ver tabla 35 y gráfico 37); los demás servicios entraron en la categoría de no aplica. Por su parte, los resultados de la muestra de gerentes de línea de esta empresa tampoco fueron positivos, ningún servicio fue percibido como un contribuidor bajo el enfoque de competencias a la efectividad de RH en la organización, el único servicio valorado en la categoría “bastante” fue reclutamiento y selección y con una percepción baja del 25%, como se muestra en la tabla 35.

En estos resultados existe acuerdo entre el responsable de RH y los gerentes de línea sobre la percepción negativa que tienen acerca de la contribución de la gestión por competencias en la efectividad de RH. El único aspecto en el que divergen es en reclutamiento y selección que tiene un 25% de aprobación por parte de los gerentes de línea y no hay respuesta positiva del responsable de RH (gráfico 37).

Igualmente ocurrió con la percepción sobre los resultados que RH ayuda a obtener a la organización mediante el enfoque de competencias, en donde el responsable de RH evaluó positivamente a la dimensión de aumento del compromiso de la fuerza laboral (tabla 36 y gráfico 38). La opinión dada en la entrevista por la persona de RH acerca de la gestión por competencias estuvo dirigida a lo que es la idea del enfoque de competencias (la idea es hacer más efectivo a RH) pero indicó que hacen faltan otros aspectos para que RH sea efectivo, esta respuesta puede avalar los resultados del cuestionario aplicado a ambos grupos pero además de ello, fue importante indagar en los factores que pudieron haber afectado a la implementación de la gestión, como lo son las barreras e impulsores, las barreras descritas estaban orientadas a la resistencia natural a los procesos de cambio, y lo complicado que ha sido alinear la teoría con la práctica y el único impulsor indicado el apoyo de los líderes; esto podría demostrar que en esta empresa ha sido más complicado que en otras el proceso de implementación de la gestión por competencias y podría dar una base al por qué de los resultados negativos en los cuestionarios. Por otra parte, los resultados de la percepción de los gerentes de línea sobre los resultados que RH ayuda a obtener a la organización mediante el enfoque de competencias, también fueron negativos, la única dimensión evaluada en la escala “bastante” fue aumento del compromiso con 13% (tabla 36 y gráfico 38).

Tabla 35: Percepción de la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa F

		Empresa F			
		Línea		RH	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Reclutamiento y selección	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	2	25%	0	0%
	Algo	4	50%	1	100%
	Bastante	2	25%	0	0%
	Mucho	0	0%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Entrenamiento y desarrollo	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	1	13%	0	0%
	Algo	7	88%	1	100%
	Bastante	0	0%	0	0%
	Mucho	0	0%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Gestión del desempeño	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	3	38%	0	0%
	Algo	4	50%	1	100%
	Bastante	0	0%	0	0%
	Mucho	0	0%	0	0%
	No aplica	1	13%	0	0%
Planes de sucesión	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	1	13%	0	0%
	Algo	0	0%	0	0%
	Bastante	0	0%	0	0%
	Mucho	0	0%	0	0%
	No aplica	7	88%	1	100%
Sistema de compensación	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	0	0%	0	0%
	Bastante	0	0%	0	0%
	Mucho	0	0%	0	0%
	No aplica	8	100%	1	100%

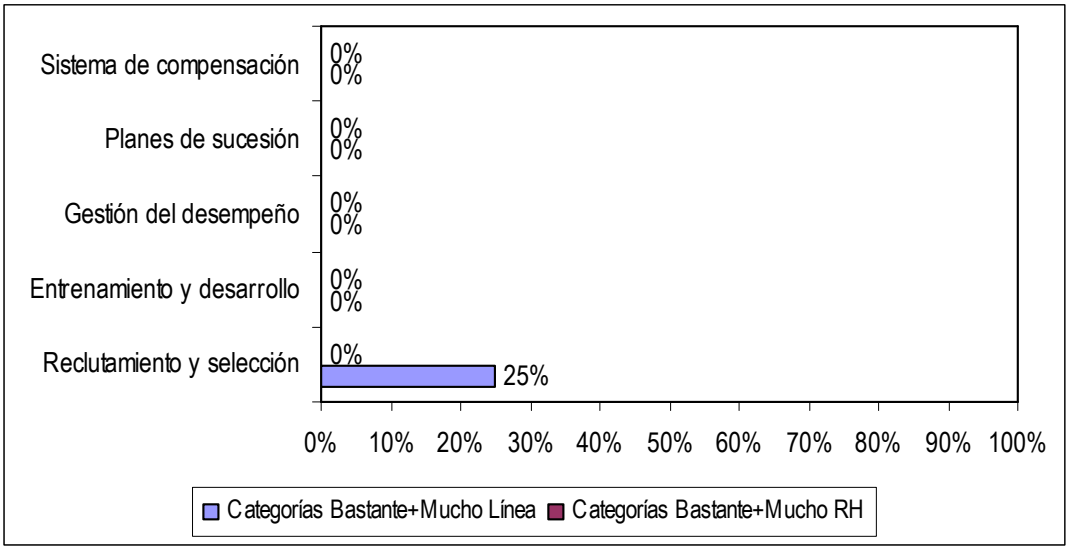


Gráfico 37: Contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa F: RH vs. Gerentes de línea

Tabla 36: Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa F.

		Empresa F			
		Línea		RH	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Logro de metas	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	1	13%	0	0%
	Bastante	0	0%	0	0%
	Mucho	0	0%	0	0%
	No aplica	7	88%	1	100%
Solución de problemas	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	1	13%	0	0%
	Algo	3	38%	0	0%
	Bastante	0	0%	0	0%
	Mucho	0	0%	0	0%
	No aplica	4	50%	1	100%
Aumento del compromiso	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	2	25%	0	0%
	Algo	5	63%	0	0%
	Bastante	1	13%	1	100%
	Mucho	0	0%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Competencias medulares	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	1	13%	0	0%
	Algo	0	0%	1	100%
	Bastante	0	0%	0	0%
	Mucho	0	0%	0	0%
	No aplica	7	88%	0	0%
Ventaja competitiva	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	0	0%	1	100%
	Bastante	0	0%	0	0%
	Mucho	0	0%	0	0%
	No aplica	8	100%	0	0%

La congruencia entre la percepción del responsable de RH y los gerentes de línea con respecto a los resultados que RH ayuda a crear en la organización, fue alta, ya que, ambos grupos evaluaron negativamente los resultados y ambos coincidieron en que RH bajo el enfoque de competencias ayuda en cierta forma al aumento de compromiso de la fuerza laboral, pero con una brecha amplia entre la percepción de RH y la de los gerentes de línea, de los cuales se obtuvo un porcentaje muy bajo de percepción positiva (ver gráfico 38).

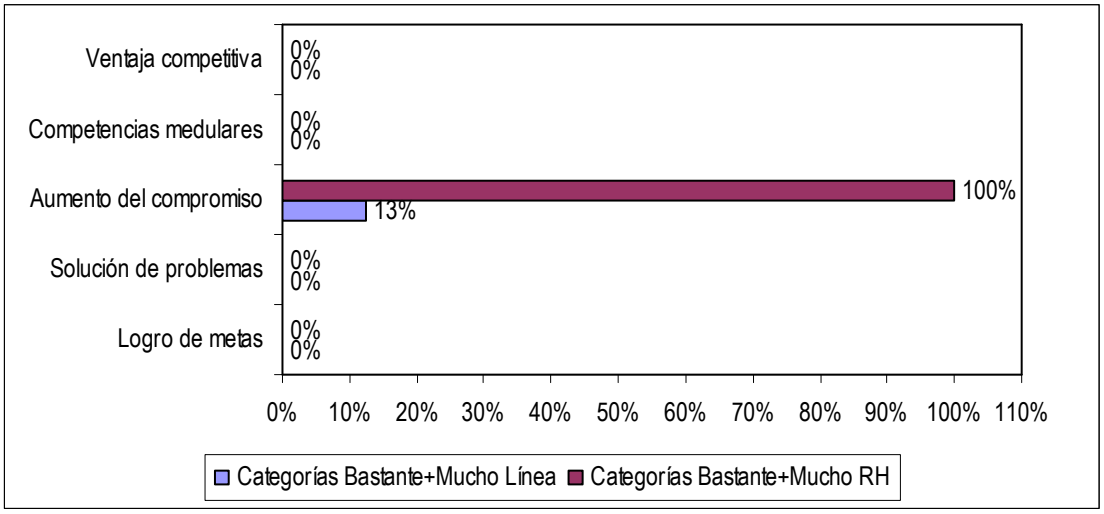


Gráfico 38: Impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa F: RH vs. Gerentes de línea

Reuniendo los puntos de vista anteriores, se obtuvo (ver gráfico 39) que los ítems percibidos con mayores niveles relativos de impacto sobre la efectividad de RH fueron: aumento del compromiso y reclutamiento y selección ambos con 22% de aprobación, resultados que demuestran que según la percepción de las personas que formaron parte de la muestra el impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de RH es muy débil.

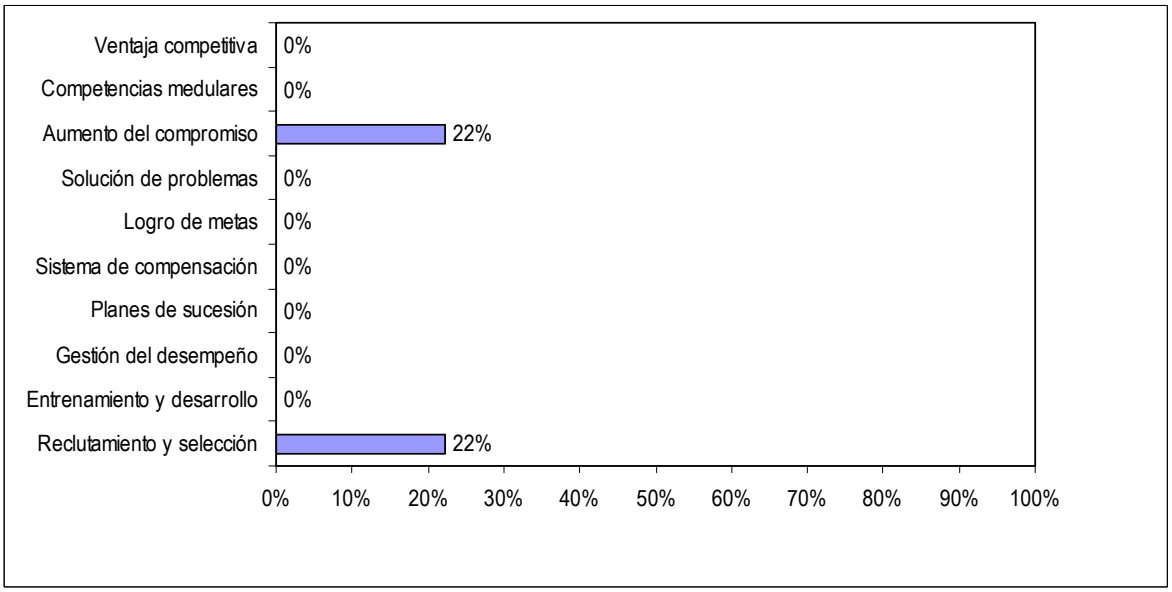


Gráfico 39: Percepción global del impacto del enfoque sobre la efectividad de RH, empresa F

Empresa G

La gestión por competencias es utilizada por la empresa G desde hace nueve años.

El modelo de competencias proviene de la casa matriz (heredado) y tiene las siguientes competencias:

- Competencias medulares: Dirigidas a toda la organización.
- Competencias genéricas: Dirigidas al personal operario o de base.

La introducción del enfoque a los clientes internos se realizó a través de talleres y seminarios (inducción) a todas las personas de la organización (desde la alta gerencia hasta el nivel administrativo y ventas), con el apoyo de medios como la intranet y comunicados escritos (vía correo electrónico). El propósito fundamental de esta presentación fue dar a conocer el modelo e ir haciéndolo parte de la cultura de la organización.

La gestión por competencias en esta empresa es utilizada en las áreas de: reclutamiento y selección (se realizan entrevistas de incidentes críticos y assessment center), formación y desarrollo (se realizan procesos de e-learning para reforzar el aprendizaje y desarrollo de las competencias y assessment center de desarrollo para determinar cómo van las competencias y poder desarrollarlas), planes de sucesión (basados en la evaluación de desempeño se determina a que posiciones puede optar la persona) y gestión del desempeño (se realiza día a día enfocándose en el plan de desarrollo y de carrera).

La valoración o evaluación de las competencias se realiza mediante diálogos de desempeño y desarrollo (es un enfoque de desarrollo y no calificación del empleado), que consiste en la observación directa por parte del supervisor inmediato; el proceso implica retroalimentación constante además de dos sesiones anuales (una mitad de año y otra a final de año) de retroalimentación formal, en donde se revisa tanto el desempeño como el desarrollo de la persona.

La percepción sobre el impacto de la implementación de la gestión por competencias en la efectividad de la función de RH por parte de la persona entrevistada se enfocó en que la gestión ha permitido mostrar a RH como una unidad más asesora, no sólo ejecutora y operativa, pero considera que todavía hay mucho camino que recorrer en este sentido, es decir, hay una necesidad de crear una verdadera red de trabajo dentro de RH para poder proyectar un mejor equipo y por ende un mejor servicio a los clientes internos. Se tiene la percepción de

que el grado de cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente es de un 50%, ya que, los objetivos planteados inicialmente estaban enfocados en la evolución de la compañía, mayor eficiencia, retener los valores fundamentales, las fortalezas de la cultura corporativa y un cambio en la manera de trabajar, además de pasar de una empresa jerárquica a una empresa basada en redes, enfocada en resultados y el cumplimiento de unos objetivos como esos lleva atado un cambio importante de actitud y manejo del recurso humano. Los impulsores percibidos fueron: el contar con un proceso corporativo y mundialmente aceptado, que facilita el benchmarking entre los distintos mercados en los que la empresa opera, lo cual ha permitido tomar sus puntos positivos y los aspectos a mejorar; el apoyo de la alta gerencia; la posibilidad de trabajo regional, lo que facilita el proceso en cuanto a: tiempo de respuesta y de implementación, distribución de recursos, inversión, aprendizaje e intercambio, entre otras. Por otra parte, las dificultades percibidas fueron las resistencias naturales a los procesos de cambio, el escepticismo e incredulidad de la gente en general, la definición y puesta en práctica de los nuevos roles de los gerentes de línea, del personal de RH y de los propios colaboradores y la creación o facilitación del ambiente que permita y facilite el desarrollo de las competencias.

La percepción por parte del responsable de RH de la empresa G medida mediante el cuestionario, dio como resultado que los servicios percibidos por esta persona, como aquellos que bajo el enfoque de competencias contribuyen a la efectividad de RH dentro de la organización son reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo y gestión del desempeño (ver tabla 37 y gráfico 40). Desde el punto de los gerentes de línea la tendencia general dio como resultado que perciben a reclutamiento y selección en un 100% y a entrenamiento y desarrollo 63% como aquellos servicios que contribuyen a la efectividad de RH en la organización, como lo indican la tabla 37 y el gráfico 40.

Los resultados presentados muestran que existe un relativo nivel de acuerdo entre las percepciones del responsable de RH y los gerentes de línea, ya que, ambos coinciden en indicar a reclutamiento y selección (con un nivel de aprobación máximo e igual en ambos grupos) y entrenamiento y desarrollo como aquellos servicios que bajo el enfoque de competencias contribuyen a la efectividad de RH en la organización, con una brecha de 37% entre la percepción del responsable de RH y los gerentes de línea, los cuales tienen porcentajes de resultados positivos menores; siguiendo en este punto, los dos grupos divergen en cierta

medida en la percepción sobre el sistema de compensación y planes de sucesión; la mayor divergencia se encuentra en el servicio de gestión del desempeño, como se muestra en el grafico 40.

Tabla 37: Percepción de la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa G

		Empresa G			
		Función línea		RH	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Reclutamiento y selección	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	0	0%	0	0%
	Bastante	5	63%	0	0%
	Mucho	3	38%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Entrenamiento y desarrollo	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	3	38%	0	0%
	Bastante	3	38%	1	100%
	Mucho	2	25%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Gestión del desempeño	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	1	13%	0	0%
	Algo	4	50%	0	0%
	Bastante	2	25%	1	100%
	Mucho	1	13%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Planes de sucesión	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	1	13%	0	0%
	Algo	5	63%	1	100%
	Bastante	2	25%	0	0%
	Mucho	0	0%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Sistema de compensación	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	2	25%	0	0%
	Algo	4	50%	1	100%
	Bastante	2	25%	0	0%
	Mucho	0	0%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%

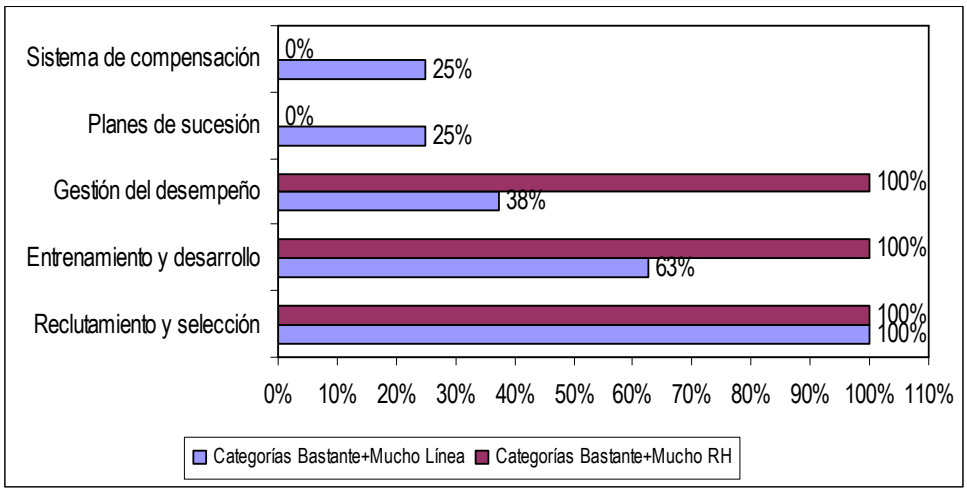


Gráfico 40: Contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa G: RH vs. Gerentes de línea

La percepción del responsable de RH sobre los resultados que la función de RH ayuda a crear a la organización mediante el enfoque de competencias, estuvo dirigida hacia el logro de metas, competencias medulares y ventaja competitiva, según se demuestra en la tabla 38 y gráfico 41. Desde el punto de vista de los gerentes de línea, la tendencia va dirigida a que 75% de este grupo opina que RH ha ayudado al logro de las metas del negocio, a crear ventaja competitiva ,76% (tabla 38 y gráfico 41). Estas percepciones van acordes a lo relatado en la entrevista por el responsable de RH en donde indica que RH ahora es visto como un asesor (lo que indica que es más efectivo) pero que todavía falta madurar en la gestión por competencias para que RH sea más efectivo.

Tabla 38: Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa G

		Empresa G			
		Función línea		RH	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Logro de metas	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	1	13%	0	0%
	Bastante	4	50%	0	0%
	Mucho	2	25%	1	100%
	No aplica	1	13%	0	0%
Solución de problemas	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	7	88%	1	100%
	Bastante	1	13%	0	0%
	Mucho	0	0%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Aumento del compromiso	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	1	13%	0	0%
	Algo	3	38%	1	100%
	Bastante	3	38%	0	0%
	Mucho	1	13%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Competencias medulares	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	1	13%	0	0%
	Algo	3	38%	0	0%
	Bastante	3	38%	0	0%
	Mucho	1	13%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Ventaja competitiva	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	2	25%	0	0%
	Bastante	3	38%	0	0%
	Mucho	3	38%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%

Estos resultados muestran un grado de acuerdo relativo entre las percepciones de la persona de RH y los gerentes de línea, ya que, ambos grupos coinciden en que los resultados que RH ayuda a crear en la organización son logro de metas y ventaja competitiva, además ambos perciben que no existe una solución de problemas adecuada; estos acuerdos cuentan

con niveles de brechas pequeñas entre la percepción de los dos grupos; y por último divergen marcadamente en cuanto a las competencias medulares y el aumento del compromiso (gráfico 41).

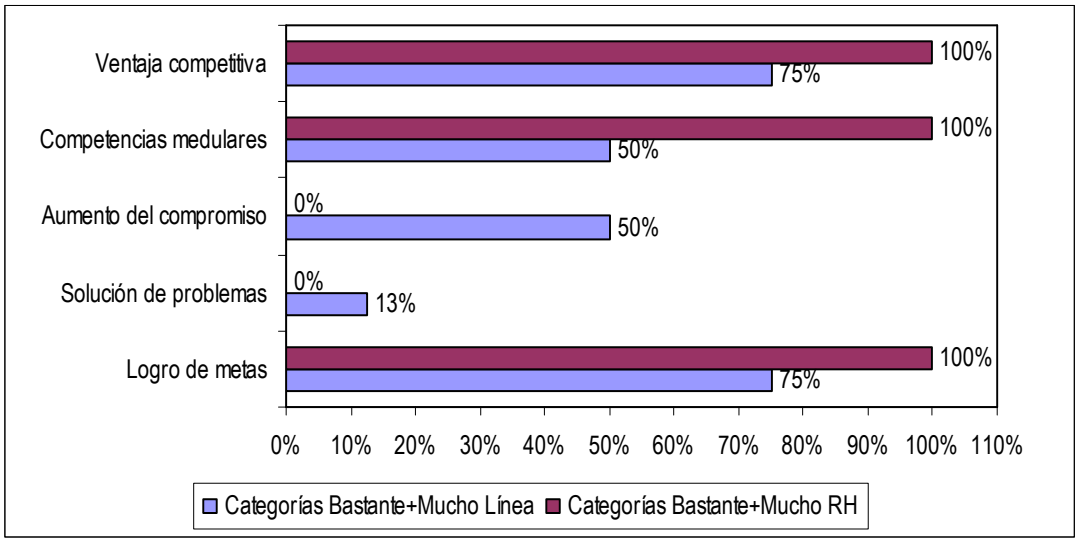


Gráfico 41: Impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa G: RH vs. Gerentes de línea

Por último, la percepción del nivel relativo de impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de RH según la opinión del responsable de RH y los gerentes de línea de la empresa G, obtuvo mayores respuestas positivas en los ítems de: reclutamiento y selección 100%, logro de metas y ventaja competitiva 78% y entrenamiento y desarrollo 67%, como lo muestra el gráfico 42.

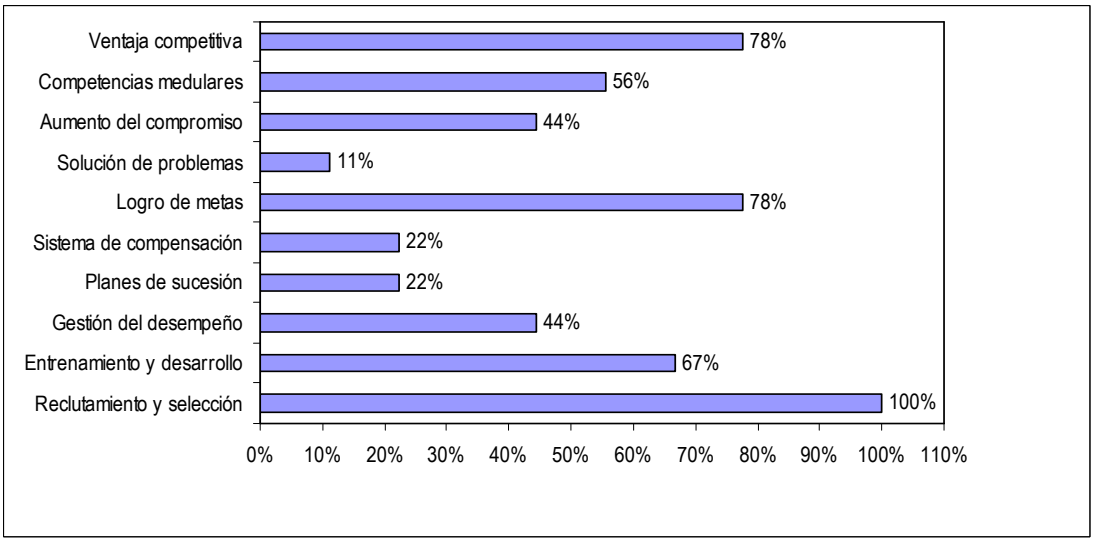


Gráfico 42: Percepción global del impacto del enfoque sobre la efectividad de RH, empresa G

Empresa H

La gestión por competencias es utilizada en la empresa H desde hace siete años.

El modelo de competencias proviene de casa matriz (heredado) y está conformado por los siguientes tipos de competencias:

- Competencias medulares: Dirigidas a los cargos profesionales de la organización (personas con más de cinco años en la organización).
- Competencias genéricas: Dirigidas a las personas recién graduadas que entran a la organización.

La introducción del enfoque de competencias a los clientes internos se realizó mediante entrenamientos (inducción) sobre cómo manejar los procesos por competencias dirigido a directores, gerentes y cargos profesionales; como medios de apoyo se utilizaron comunicados escritos (vía correo electrónico), la intranet, libros y dibujos didácticos. El propósito principal de esta introducción al enfoque fue dar a conocer el modelo e ir haciéndolo parte de la cultura de la organización.

El enfoque de competencias es utilizado por esta empresa en las siguientes áreas: diseño de cargos y perfiles ocupacionales (las competencias son genéricas y están estandarizadas a nivel mundial en las descripciones de los cargos), reclutamiento y selección (cada unidad de negocio según lo avanzado que esté su departamento de RH realiza el proceso de selección por assessment center), formación y desarrollo (se realiza la detección de necesidades de adiestramiento con base en la evaluación de desempeño por competencias y según ese resultado se hacen los planes desarrollo, se envía a las personas a cursos generales para las competencias medulares y cursos específicos según los niveles de los cargos), planes de sucesión (cada persona hace su propio perfil de competencias, luego de ello van a un panel de progresión el cual determina si la persona tiene las competencias necesarias para ascender a otro cargo, si no las tiene busca la manera junto con el supervisor de mejorarlas y puede volver a llevar su perfil de competencias al panel luego de seis meses) y gestión del desempeño (está enfocado en el desarrollo y en el plan de carrera).

El método de valoración o evaluación de las competencias es la autoevaluación y la evaluación del supervisor que se realiza dos veces al año, por medio de un formato en la

intranet de la empresa en donde se evalúan los niveles y las conductas asociadas a cada nivel de competencias. Posteriormente el trabajador junto con su supervisor realizan reuniones en las cuales conversan sobre las metas del negocio, del cargo y las metas de desarrollo personal, se compara eso con la autoevaluación de las competencias, la persona tiene que analizar cómo va con respecto a lo planteado teóricamente, lo valida con el supervisor y así determinan el nivel de competencias de ese empleado.

La percepción sobre el impacto de la implementación de la gestión por competencias en la efectividad de la función de RH por parte de la persona entrevistada fue que esta gestión permite que RH tenga un rol más estratégico, que sea un asesor; le brinda a los gerentes, supervisores y directores los recursos que requieren para hacer el negocio rentable y permite contar con una herramienta que ayuda la negocio a cumplir con sus objetivos. La opinión sobre el grado de cumplimiento de los objetivos inicialmente planteados fue de 60%, objetivos que estaban dirigidos a que la empresa pudiera ser exitosa consiguiendo y desarrollando al mejor capital humano, desarrollar a las personas para su éxito personal y profesional. Los impulsores percibidos en la implementación de la gestión fueron el contar con una unidad de desarrollo de talento, que a nivel mundial funcionan como los implementadores que desarrollan los modelos de negocios y que hacen investigaciones para realizar las mejores prácticas; la gran inversión de capital humano y monetario para la implementación y la motivación que se les da a los empleados en los procesos por competencias ha ayudado mucho al éxito del modelo. Por otra parte las barreras percibidas fueron la diferencia en el nivel de maduración de la implementación de la gestión por competencias en las distintas unidades de negocio y que ha sido difícil la incorporación de esta nueva manera de trabajar a la cultura organizacional.

Por medio del cuestionario aplicado al responsable de RH se obtuvo que percibe que el enfoque de competencias contribuye a que se tenga un sistema eficaz de reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo, planes de sucesión y sistema de compensación. Desde el punto de los gerentes de línea, la tendencia general apuntó a reclutamiento y selección con 100%, entrenamiento y desarrollo con 83% y sistema de compensación con 100%, como lo informan la tabla 39 y el gráfico 43.

Estos resultados indican alto acuerdo entre la percepción del responsable de RH y los gerentes de línea con respecto a la contribución del enfoque de competencias a la efectividad

la función de RH, ya que, ambos coinciden en que se ha obtenido un sistema eficaz de reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo y sistema de compensación, con ninguna o poco diferencia entre la percepción de estos servicios. Por otra parte, la percepción sobre los planes de sucesión y gestión del desempeño presentan mayores diferencias entre las percepciones de ambos grupos, en donde RH percibe que ha mejorado el servicio de planes de sucesión y los gerentes de línea perciben una mejora relativa de estos servicios (ver gráfico 43).

Tabla 39: Percepción de la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa H

		Empresa H			
		Función línea		RH	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Reclutamiento y selección	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	0	0%	0	0%
	Bastante	3	50%	0	0%
	Mucho	3	50%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Entrenamiento y desarrollo	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	1	17%	0	0%
	Bastante	3	50%	0	0%
	Mucho	2	33%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Gestión del desempeño	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	3	50%	1	100%
	Bastante	3	50%	0	0%
	Mucho	0	0%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Planes de sucesión	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	3	50%	0	0%
	Bastante	3	50%	1	100%
	Mucho	0	0%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Sistema de compensación	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	0	0%	0	0%
	Bastante	3	50%	1	100%
	Mucho	3	50%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%

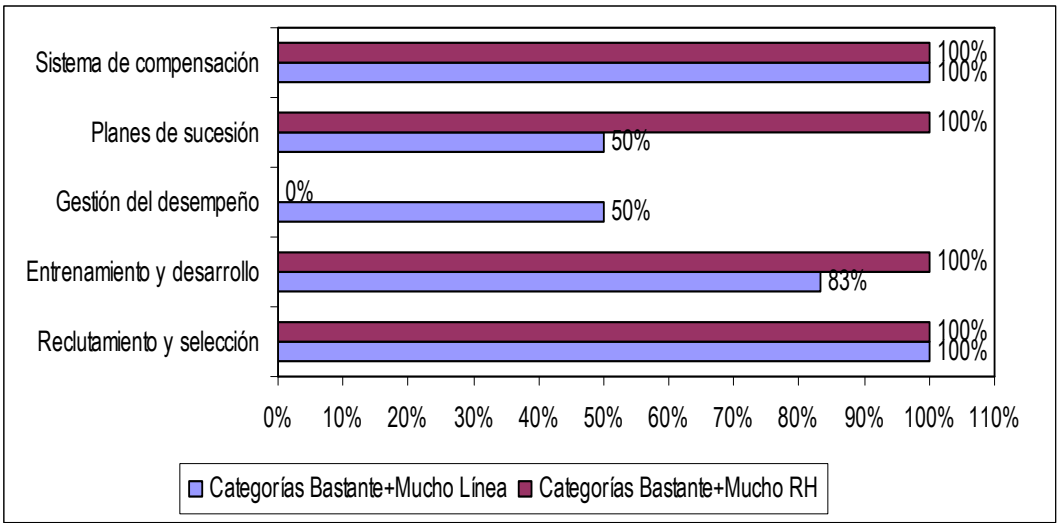


Gráfico 43: Contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa H: RH vs. Gerentes de línea

Desde la evaluación de la contribución del enfoque de competencias se tiene que según la percepción del responsable de RH, la función de RH bajo este enfoque contribuye al logro de metas, a la solución de problemas, aumenta el compromiso de la fuerza laboral, provee las competencias medulares que la organización requiere y crea ventaja competitiva (ver tabla 40 y gráfico 44) Esto se relaciona con lo indicado en la entrevista, donde indica que el enfoque de competencias impacta positivamente en la función de RH porque permite contar con herramientas que ayudan al negocio a cumplir sus objetivos, le da a recursos humanos un rol mucho más estratégico como asesor de la línea; los gerentes, supervisores y directores cuentan con los recursos que requieren para hacer el negocio rentable. Por su parte, los gerentes de línea opinan que RH contribuye al logro de metas, ventaja competitiva, solución de problemas y ventaja competitiva 100%, aumento del compromiso de la fuerza laboral 66% y competencias medulares 83%; resultados que se muestran en la tabla 40 y gráfico 44.

Tabla 40: Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa H

		Empresa H			
		Función línea		RH	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Logro de metas	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	0	0%	0	0%
	Bastante	4	67%	0	0%
	Mucho	2	33%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Solución de problemas	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	0	0%	0	0%
	Bastante	3	50%	0	0%
	Mucho	3	50%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Aumento del compromiso	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	1	17%	0	0%
	Bastante	2	33%	1	100%
	Mucho	2	33%	0	0%
	No aplica	1	17%	0	0%
Competencias medulares	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	1	17%	0	0%
	Bastante	3	50%	0	0%
	Mucho	2	33%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Ventaja competitiva	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	0	0%	0	0%
	Bastante	4	67%	1	100%
	Mucho	2	33%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%

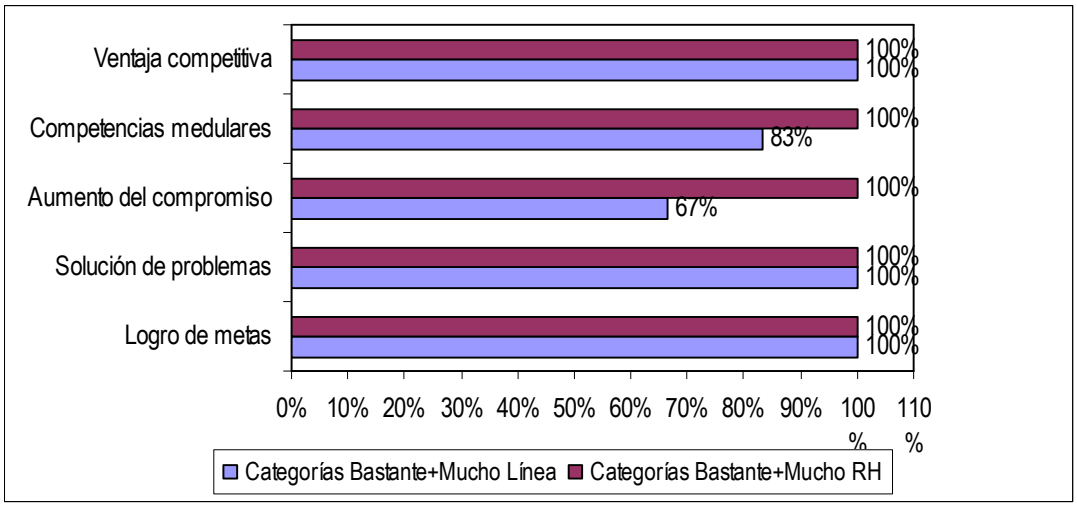


Gráfico 44: Impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa H: RH vs. Gerentes de línea

Estos resultados sugieren que existe muy buen nivel de congruencia entre la percepción del responsable de RH y los gerentes de línea; éstos coinciden en todos los aspectos en los cuales contribuye el enfoque de competencias a crear resultados para la organización (ver gráfico 44); estando los mayores niveles de acuerdo en ventaja competitiva, solución de problemas y logro de metas; las percepciones acerca de las competencias medulares presentaron ciertas diferencias, los gerentes de línea tienen menor porcentaje de aprobación sobre esta dimensión, al igual que con aumento del compromiso, mostrando ésta una brecha mayor con la percepción de RH.

Teniendo en cuenta todos los resultados anteriores, se obtuvo que el nivel relativo de impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de RH obtuvo los mayores porcentajes de aprobación en los ítems de: reclutamiento y selección, sistema de compensación, logro de metas, solución de problemas y ventaja competitiva con 100%, luego se tiene a entrenamiento y desarrollo y competencias medulares con 86% y aumento del compromiso con 72%, las otras dos dimensiones se encuentran un poco por debajo del 60% (por lo cual ocho de los diez ítems tuvieron resultados por encima del porcentaje 60%, tomado como base para indicar que hay una buena percepción del impacto del enfoque de competencias en la efectividad de la función de RH) tal como lo informa el gráfico 45.

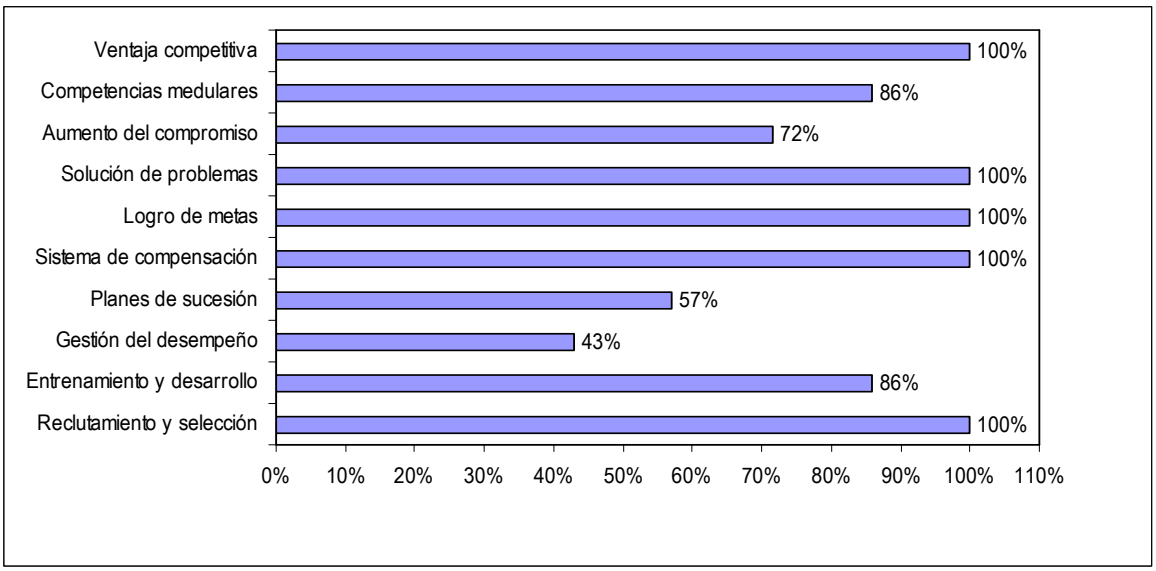


Gráfico 45: Percepción global del impacto del enfoque sobre la efectividad de RH, empresa H

6.2.9 Empresa I

La gestión por competencias en la empresa I es utilizada desde hace cuatro años.

El modelo de competencias fue creado por el departamento de RH de la empresa (coordinación de captación y desarrollo) en su rol de asesor interno y líder técnico, apoyado por los líderes de las áreas como la fuente de información de las competencias necesarias para los cargos y el comité ejecutivo dando el punto de vista estratégico del negocio.

La metodología utilizada para la recolección de los datos estuvo basada en el desempeño pasado de los trabajadores y la recolección de la información se realizó primero, por medio de discusiones basadas en un diccionario de competencias para determinar con el comité ejecutivo las competencias necesarias según la misión, visión y valores de la organización y, posteriormente, por medio de paneles de expertos con los líderes de las áreas se llegó a determinar las competencias para cada cargo.

Este modelo contiene los siguientes tipos de competencias:

- Competencias medulares: Dirigidas a la toda la organización.
- Competencias específicas: Dirigidas a cargos gerenciales.

La validación de las competencias se realizó por medio de entrevistas con los estamentos interesados, en este caso el comité ejecutivo. El proceso consistió en que estas personas dieron su opinión acerca de las brechas existentes entre las competencias definidas y las que tenían los empleados, basados en el desempeño pasado de ellos.

La introducción del enfoque a los clientes internos se realizó por medio de presentaciones cara a cara a los gerentes de línea de las áreas (comunicación). El propósito fundamental de esta introducción del enfoque fue dar a conocer el modelo.

La gestión por competencias en esta empresa es utilizada en las áreas de: reclutamiento y selección (se realizan entrevistas de incidentes críticos y assessment center), formación y desarrollo (se realiza detección de necesidades de adiestramiento con base en la evaluación de desempeño y a partir de allí se crean los planes de adiestramiento), gestión del desempeño (se desarrolla a las personas con base en la evaluación de desempeño) y compensación y beneficios (se realizan distinciones salariales con base en la evaluación de desempeño).

El método de valoración o evaluación de las competencias es la autoevaluación y evaluación del supervisor, en donde luego de que el empleado se autoevalúa, el supervisor

analiza el nivel de las competencias, para luego llevar cabo la retroalimentación por medio de reuniones donde se le da a conocer el nivel de competencias final que tiene el empleado.

La percepción sobre el impacto de la implementación de la gestión por competencias en la efectividad de la función de RH, por parte de la persona entrevistada, fue que mediante la gestión por competencias se respeta más el trabajo de RH desde el punto de vista profesional, se cree más en los procesos de RH y hay mayor objetividad en los procesos de selección. La opinión acerca del grado de cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente fue de un 80%, objetivos que estaban enfocados en alinearse a los requerimientos del mercado y cambiar la manera de gestionar el capital humano en la organización. El impulsor de la implementación percibido fue el apoyo de la alta gerencia y de los líderes de las áreas. Por otra parte, la barrera percibida fue el que la comunicación del modelo no se realizó de la manera que se había previsto inicialmente, y no logró llegar a los niveles de la organización que debería haber llegado.

La aplicación del cuestionario a la persona de RH informó que considera que el enfoque de competencias ha ayudado a contar con un sistema eficaz de reclutamiento y selección y de compensación y beneficios. Desde el punto de los gerentes de línea, la tendencia general no dio resultados positivos, ya que solo el 43% de ellos considera que el enfoque de competencias ha ayudado a contar con un sistema de reclutamiento y selección eficaz (ver tabla 41 y gráfico 46), porcentaje que está por debajo de lo que se podría considerar un resultado positivo al respecto (es decir, más del 60% de aprobación), además de ser el único servicio valorado entre los cinco correspondientes a los servicios de RH. Este resultado no coincide mucho con la opinión que dio la persona de RH entrevistada sobre el mismo punto, donde indicó que con el enfoque de competencias se respeta más el trabajo de RH, se cree más en los procesos de RH; el factor que podría tener algo de coincidencia con el cuestionario es que dijo que hay mayor objetividad en los procesos de selección y la percepción más positiva entre los gerentes de línea, es acerca del proceso de reclutamiento y selección.

Tabla 41: Percepción de la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa I

		Empresa I			
		Línea		RH	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Reclutamiento y selección	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	1	7%	0	0%
	Algo	6	43%	0	0%
	Bastante	6	43%	1	100%
	Mucho	1	7%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Entrenamiento y desarrollo	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	11	79%	1	100%
	Bastante	3	21%	0	0%
	Mucho	0	0%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Gestión del desempeño	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	0	0%	0	0%
	Algo	12	86%	0	0%
	Bastante	2	14%	0	0%
	Mucho	0	0%	0	0%
	No aplica	0	0%	1	100%
Planes de sucesión	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	1	7%	0	0%
	Algo	5	36%	0	0%
	Bastante	0	0%	0	0%
	Mucho	0	0%	0	0%
	No aplica	8	57%	1	100%
Sistema de compensación	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	1	7%	0	0%
	Algo	1	7%	0	0%
	Bastante	0	0%	0	0%
	Mucho	0	0%	1	100%
	No aplica	12	86%	0	0%

Existe un bajo nivel de acuerdo entre las percepciones de los responsables de RH y los gerentes de línea, con una diferencia considerable en la percepción sobre reclutamiento y selección como el servicio que bajo el enfoque de competencias ayuda a la mejora de los servicios de RH en la empresa I, los gerentes de línea tienen una percepción positiva menor que el responsable de RH. Por otra parte, tienen opiniones diferentes con respecto al sistema de compensación, servicio que no es percibido positivamente por los gerentes de línea y presenta la máxima brecha con la opinión del responsable de RH; en los demás servicios tienen un nivel de acuerdo relativamente bueno, considerándolo como que no ayudan al mejor servicio de RH (ver gráfico 46).

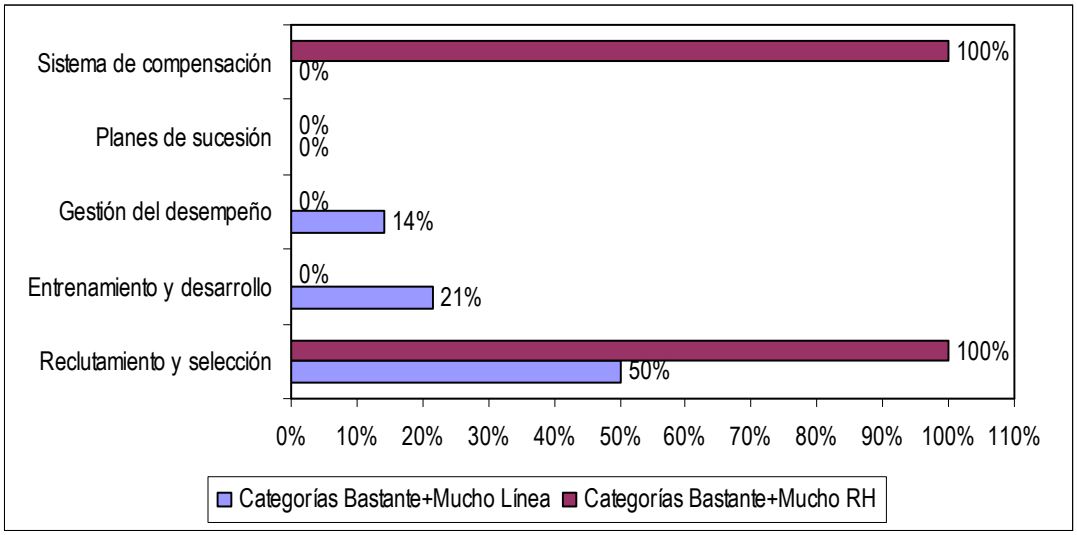


Gráfico 46: Contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa I: RH vs. Gerentes de línea

Siguiendo con estos resultados, se obtuvo que la persona de RH percibe que el enfoque de competencias ha ayudado a que la función de RH contribuya al logro de las metas del negocio, a la solución de problemas y a crear ventaja competitiva. Por su parte la tendencia de la percepción de los gerentes de línea no fue positiva (tabla 42 y gráfico 47), ya que, ningún servicio obtuvo un resultado que muestre que una porción mayoritaria de la muestra de gerentes percibe que el enfoque de competencias está contribuyendo a los resultados que le ofrece RH a la empresa, es decir ningún ítem acumuló más de 60% entre las categorías bastante y mucho.

En estos resultados se puede ver, según informa el gráfico 47, que las percepciones del responsable de RH y los gerentes de línea coinciden muy poco, tienen diferencias marcadas en lo que opinan acerca de la contribución del enfoque de competencias a los resultados que RH crea en la organización; los gerentes de línea difieren de la opinión de RH en logro de metas, ventaja competitiva y solución de problemas, tienen una percepción del impacto de las gestión por competencias muy por debajo de la percepción del responsable de RH. Las únicas coincidencias relativas se encuentran en competencias medulares y aumento del compromiso, en donde a ninguno de los grupos le parece que RH bajo el enfoque de competencias esté llevando acciones para generar esos resultados en la organización en estos aspectos, siendo la percepción del responsable de RH en estas dos dimensiones menor que la percepción de los gerentes de línea.

Tabla 42: Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa I

		Empresa I			
		Línea		RH	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Logro de metas	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	4	29%	0	0%
	Algo	4	29%	0	0%
	Bastante	5	36%	1	100%
	Mucho	0	0%	0	0%
	No aplica	1	7%	0	0%
Solución de problemas	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	4	29%	0	0%
	Algo	5	36%	0	0%
	Bastante	5	36%	1	100%
	Mucho	0	0%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Aumento del compromiso	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	1	7%	0	0%
	Algo	9	64%	0	0%
	Bastante	4	29%	0	0%
	Mucho	0	0%	0	0%
	No aplica	0	0%	1	100%
Competencias medulares	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	3	21%	0	0%
	Algo	7	50%	1	100%
	Bastante	4	29%	0	0%
	Mucho	0	0%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%
Ventaja competitiva	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	4	29%	0	0%
	Algo	5	36%	0	0%
	Bastante	5	36%	1	100%
	Mucho	0	0%	0	0%
	No aplica	0	0%	0	0%

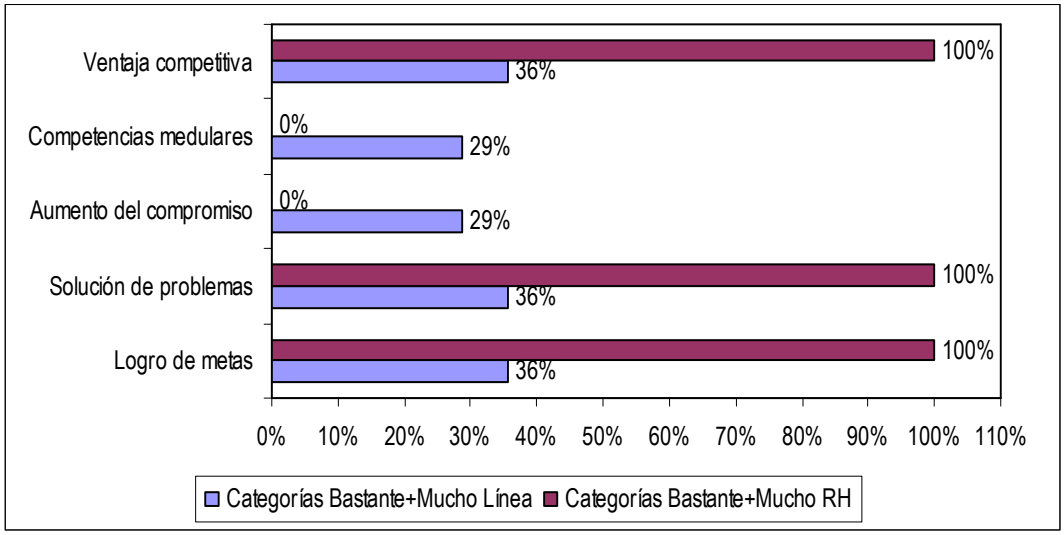


Gráfico 47: Impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa I: RH vs. Gerentes de línea

Finalmente y teniendo en cuenta los resultados anteriores, la mejor percepción del nivel relativo de impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de RH en la empresa I estuvo en reclutamiento y selección, pero sólo un 53% de la muestra tiene esta percepción (ver gráfico 48), lo cual indica una percepción por parte de las personas de la muestra de un débil impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de RH en la empresa I.

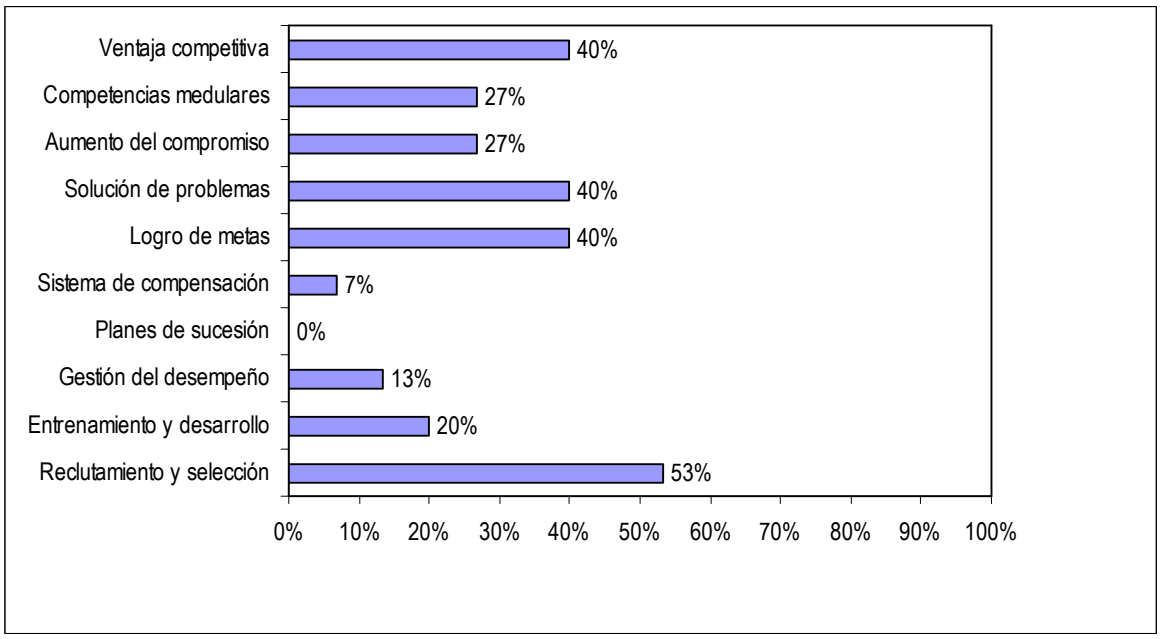


Gráfico 48: Percepción global del impacto del enfoque sobre la efectividad de RH, empresa I

6.2.10 Empresa J

La gestión por competencias en la empresa J es utilizada desde hace siete años.

El modelo de competencias fue asumido por la organización tomando un modelo específico con una metodología específica que le brindó una empresa consultora (rol de asesor externo). El liderazgo del proyecto lo tuvo el jefe del departamento de desarrollo de capacidades, el cual contó con el apoyo de especialistas de RH como asesores internos (facilitadores), de los líderes de las áreas como fuente de información de las competencias necesarias en los distintos de cargos y del comité ejecutivo como lo encargados de dar el punto de vista estratégico de la organización.

Los tipos competencias definidas en este modelo son:

- Competencias medulares: Dirigidas a toda la organización.
- Competencias específicas: Dirigidas a cargos gerenciales.

La validación del modelo de competencias se realizó mediante análisis de trabajo, en los cuales el jefe del departamento de desarrollo de capacidades en conjunto con la empresa consultora realizaban entrevistas de benchmarking con representantes de otras empresas que tienen prácticas de competencias exitosas, y se hacían comparaciones entre los trabajadores con desempeño superior y los de desempeño medio y bajo en contraste con las competencias definidas en el modelo.

La introducción del enfoque a los clientes internos se realizó a través de cursos (inducción) y charlas (comunicación) dirigidos a todas las personas de la organización; se utilizaron para ello medios como la intranet y carteleras informativas. El propósito fundamental de esta introducción al modelo fue dar a conocer el modelo, e ir haciéndolo parte de la cultura de la organización.

La gestión por competencias en esta empresa es usada en las áreas de: formación y desarrollo (detección de necesidades de adiestramiento con base en la evaluación de desempeño y de allí surgen los planes de adiestramiento) y gestión del desempeño (con base en la evaluación de desempeño se desarrolla a la persona en la organización).

El método de valoración o evaluación de las competencias usado son los paneles de expertos en cada área, mediante los cuales se evalúan las conductas de las personas asociadas a las competencias y posteriormente se realiza la retroalimentación entre el supervisor directo y el empleado dándole coaching formal sobre los aspectos relacionados con la evaluación y mejora de sus competencias.

La percepción sobre el impacto de la implementación de la gestión por competencias en la efectividad de la función de RH por parte de la persona entrevistada fue principalmente que la gestión por competencias permite que RH sea un asesor del negocio, más que un simple proveedor de servicios a sus clientes internos. La percepción sobre el grado de cumplimiento de los objetivos asociados a esta gestión fue de 60%, objetivos que estaban enfocados en fortalecer el tejido gerencial, identificar los talentos de la organización y desarrollarlos. El impulsor principal percibido fue el apoyo de la alta gerencia y de toda la gerencia de RH a nivel nacional. Por otra parte, la barrera percibida estaba enfocada en la falta de

acompañamiento de los supervisores en el nuevo proceso y la nueva cultura de competencias que se estaba implementando.

La aplicación del cuestionario acerca de la misma variable, es decir, el impacto de la gestión por competencias en la efectividad de la función de RH, mostró que desde la perspectiva del responsable de RH, los servicios de entrenamiento y desarrollo, gestión del desempeño y planes de sucesión, son los que, bajo el enfoque de competencias contribuyen a la efectividad de RH dentro de la organización (ver tabla 43 y gráfico 49). Desde el punto de los gerentes de línea, la tendencia general dio como resultado que no perciben que alguno de los servicios bajo el enfoque de competencias contribuya a la efectividad de RH en la organización, el porcentaje más alto se obtuvo en sistema de compensación con un 37% (entre las categorías bastante y mucho), el cual está por debajo del 60%, criterio que se definió para considerar como medianamente favorables las percepciones acerca de los servicios de RH bajo el enfoque de competencias.

Tabla 43: Percepción de la contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa J

		Empresa J			
		Línea		RH	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Reclutamiento y selección	Nada	3	18%	0	0%
	Muy poco	2	12%	0	0%
	Algo	7	41%	0	0%
	Bastante	1	6%	0	0%
	Mucho	2	12%	0	0%
	No aplica	2	12%	1	100%
Entrenamiento y desarrollo	Nada	4	18%	0	0%
	Muy poco	2	9%	0	0%
	Algo	9	41%	0	0%
	Bastante	6	27%	0	0%
	Mucho	1	5%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Gestión del desempeño	Nada	3	14%	0	0%
	Muy poco	4	18%	0	0%
	Algo	10	46%	0	0%
	Bastante	5	23%	0	0%
	Mucho	0	0%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Planes de sucesión	Nada	0	0%	0	0%
	Muy poco	7	33%	0	0%
	Algo	8	38%	0	0%
	Bastante	4	19%	0	0%
	Mucho	2	10%	1	100%
	No aplica	0	0%	0	0%
Sistema de compensación	Nada	2	9%	0	0%
	Muy poco	5	23%	0	0%
	Algo	5	23%	0	0%
	Bastante	3	14%	0	0%
	Mucho	5	23%	0	0%
	No aplica	2	9%	0	0%

Las percepciones del responsable de RH y la de los gerentes de línea presentan un bajo nivel de acuerdo en los cinco servicios. Los servicios que obtuvieron mayores niveles de acuerdo fueron reclutamiento y selección y sistema de compensación, con resultados que indican que no perciben que estos servicios bajo el enfoque de competencias mejoren la efectividad de RH y con brechas amplias entre ambos grupos; los gerentes de línea tienen una mejor percepción de estos servicios que el responsable de RH. En cuanto a los servicios de planes de sucesión, gestión del desempeño y entrenamiento y desarrollo se presentan brechas entre la percepción del responsable de RH y los gerentes de línea bastante amplios, en donde el responsable de RH tiene una mejor percepción de estos servicios que los gerentes de línea (ver gráfico 49).

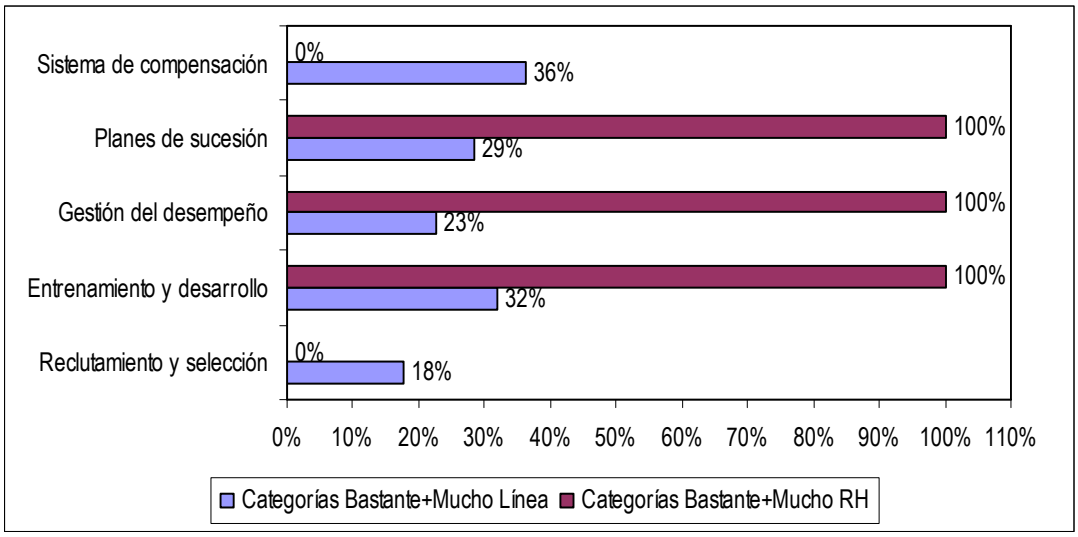


Gráfico 49: Contribución del enfoque de competencias a la mejora de los servicios de RH, empresa J: RH vs. Gerentes de línea

Siguiendo con estos resultados, se obtuvo que la persona de RH percibe que el enfoque de competencias ha ayudado a que la función de RH contribuya al logro de las metas del negocio, a la solución de problemas, a aumentar el nivel de compromiso de la fuerza laboral, a que se tengan las competencias medulares que la estrategia de la organización requiere y a crear ventaja competitiva (tabla 44 y gráfico 50). Esta percepción está alineada con la respuesta dada en la entrevista por el responsable de RH en donde indicó que la gestión por competencias ha logrado que RH sea visto como un asesor del negocio, lo cual, en su opinión, hace que RH sea más efectivo. Por su parte, la tendencia de la percepción de los gerentes de línea estuvo enfocada en que no creen que haya contribución del enfoque de competencias en

la efectividad de la función de RH, ninguna dimensión obtuvo más del 60% de aprobación, la más alta fue ventaja competitiva con un 43% de aprobación.

Tabla 44: Percepción del impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar, empresa J

		Empresa J			
		Línea		RH	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Logro de metas	Nada	1	5%	0	0%
	Muy poco	4	18%	0	0%
	Algo	9	41%	0	0%
	Bastante	4	18%	0	0%
	Mucho	2	9%	1	100%
	No aplica	2	9%	0	0%
Solución de problemas	Nada	1	5%	0	0%
	Muy poco	5	26%	0	0%
	Algo	9	47%	0	0%
	Bastante	0	0%	1	100%
	Mucho	2	11%	0	0%
	No aplica	2	11%	0	0%
Aumento del compromiso	Nada	3	14%	0	0%
	Muy poco	5	24%	0	0%
	Algo	7	33%	0	0%
	Bastante	4	19%	1	100%
	Mucho	1	5%	0	0%
	No aplica	1	5%	0	0%
Competencias medulares	Nada	3	14%	0	0%
	Muy poco	2	10%	0	0%
	Algo	5	24%	0	0%
	Bastante	4	19%	0	0%
	Mucho	1	5%	1	100%
	No aplica	6	29%	0	0%
Ventaja competitiva	Nada	2	9%	0	0%
	Muy poco	4	18%	0	0%
	Algo	4	18%	0	0%
	Bastante	5	23%	0	0%
	Mucho	4	18%	1	100%
	No aplica	3	14%	0	0%

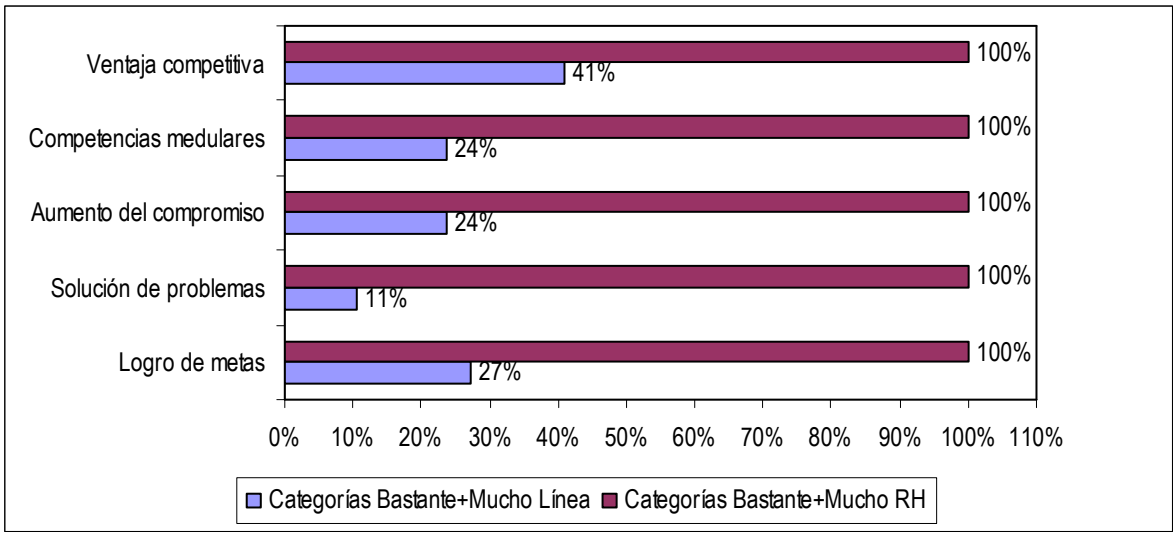


Gráfico 50: Impacto del enfoque de competencias sobre los resultados que RH ayuda a generar empresa J: RH vs. Gerentes de línea

Estos resultados muestran que hay un nivel débil de acuerdo entre la percepción del responsable de RH y los gerentes de línea, ya que en la entrevista, el responsable de RH subrayó que se ve a la función de RH como un asesor del negocio, igualmente en las respuestas del cuestionario se nota que la percepción del responsable de RH es positiva en todas las dimensiones correspondientes a los resultados del enfoque de competencias a la efectividad de la función de RH, pero por las respuestas de los gerentes de línea al mismo cuestionario, pareciera que no es así, sólo coinciden un poco (pero con una brecha importante entre las percepciones) en la creación de ventaja competitiva; en las dimensiones de competencias medulares, aumento del compromiso de la fuerza laboral y logro de metas se mostraron brechas marcadas entre las percepciones, donde los gerentes de línea siempre están por debajo de la percepción del responsable de RH (gráfico 50). Analizando más a fondo las posibles causas de estos resultados, hay que remitirse a las barreras que se presentaron en la implementación del modelo; la barrera principal indicada por el responsable de RH fue la falta de acompañamiento de los supervisores en los nuevos procesos de competencias, esto puede ser una de las causas de la opinión de los gerentes de línea, porque puede que no estén alineados a lo que se está haciendo desde RH.

Finalmente y teniendo en cuenta los resultados anteriores, se tiene que el ítem que obtuvo mayor porcentaje de respuestas positivas sobre el nivel relativo de impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de RH en la empresa J fue ventaja competitiva con 43% (gráfico 51), resultado que muestra que, según las percepciones recabadas, se tiene un bajo nivel de impacto del enfoque de competencias en la efectividad de RH, ya que, este porcentaje no llega al 60% y los demás están por debajo del 40% de aprobación.

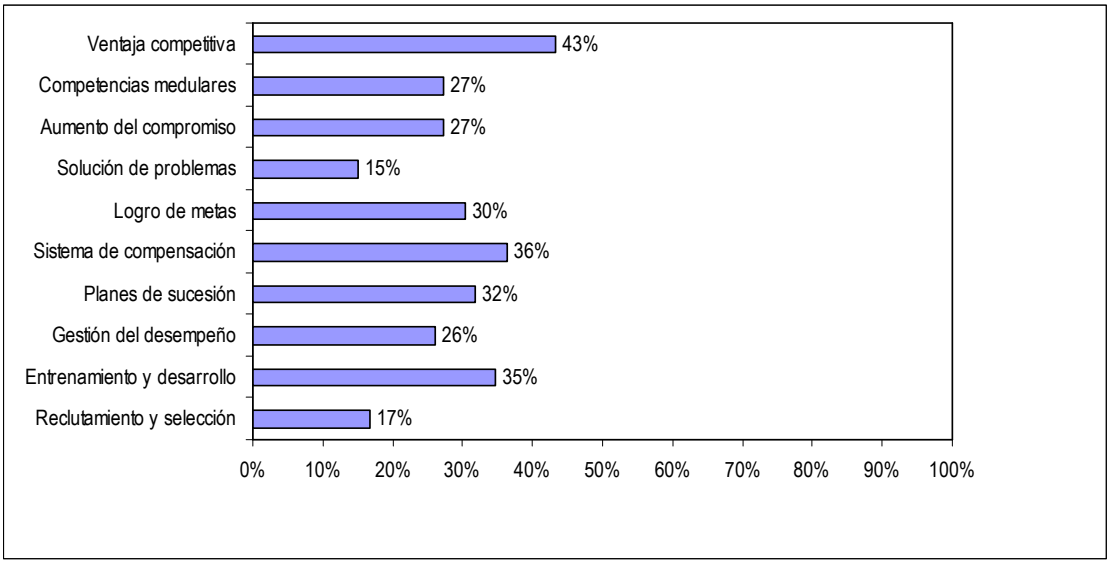


Gráfico 51: Percepción global del impacto del enfoque sobre la efectividad de RH, empresa J

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Como producto del análisis de los resultados de la investigación desarrollada, se pudo determinar que el principal objetivo planteado por el departamento de RH de las 10 empresas de la muestra al establecer la gestión por competencias fue "identificar y conseguir el mejor capital humano y proveer herramientas para su desarrollo".

La metodología de recolección de datos más utilizada es paneles de expertos y entrevista con los estamentos interesados, métodos que en algunos casos son combinados y en su mayoría están orientados al desempeño pasado de los ocupantes de los cargos. La conformación de los equipos de diseño del modelo de competencias en la mayoría de las empresas fue tanto interno como externo, indicando así que se involucran en el proceso las personas de RH y de diversas áreas de las empresas y además cuentan con el apoyo de una empresa consultora (como asesor externo). La validación del modelo de competencias por su parte se realiza mayormente por medio de entrevistas con los estamentos interesados (ocupantes del cargo, gerentes de línea, alta gerencia, etc.), también se utilizan, los paneles de expertos, la evaluación 360º y el análisis del trabajo.

Los tipos de competencias más usadas son las competencias medulares que son el "conjunto de saber hacer básico de una organización, que asegura una ventaja competitiva sobre el mercado" (Prahalad y Hamel, 1990 c.p Morales, p.110, 2004) y las competencias específicas que son aquellas referidas a conocimientos con mayor contenido específico y dirigido a una determinada función u ocupación especializada. (Masseilot, 2000).

Los subsistemas de RH donde es mayormente implementada la gestión por competencias es en: reclutamiento y selección y formación y desarrollo.

El método de valoración o evaluación de las competencias que está siendo usado por la mayoría de las empresas es la evaluación 360º, el cual es uno de los métodos de evaluación de competencias que se perfila como uno de los más objetivos, al obtener la autoevaluación, la evaluación del supervisor, los pares y los subordinados sobre el nivel de competencias del ocupante del cargo.

La comunicación e inducción son usados como los métodos de introducción del enfoque de competencias, es decir, se realizan presentaciones y entrenamientos a los clientes internos (en algunos casos se realizan para todas las personas de la empresa y en otros casos la introducción va dirigida a los directores/ líderes y gerentes de área/cargos a los que va dirigido el modelo) sobre la manera de llevar a cabo los procesos por competencias (algunas empresas utilizan ambas formas de introducción y otras utilizan una sola).

La barrera más importante percibida en la implementación de la gestión por competencias es la dificultad de adaptación y la resistencia al cambio y por otra parte el impulsor más importante percibido es el apoyo de las diversas áreas de la organización (líderes/gerentes/alta gerencia/RH/consultora).

Los responsables de RH tienen la percepción que por una parte la gestión por competencias ayuda a que RH sea un asesor del negocio (socio estratégico), y por otra parte tienen la percepción de que esta gestión ha permitido que RH sea más efectivo en los servicios de reclutamiento y selección y formación y desarrollo, además consideran a la ventaja competitiva como el mejor resultado que RH ayuda a generar a la organización mediante el enfoque de competencias.

Los gerentes de línea perciben que RH con el enfoque de competencias es más efectivo sólo en reclutamiento y selección, y coinciden también con los responsables de RH en considerar a ventaja competitiva como el mejor resultado que RH ayuda a generar a la organización mediante el enfoque de competencias. Los resultados generales indicaron que los gerentes de línea tienen una percepción menor del impacto de la gestión por competencias en la efectividad de RH que los responsables de RH, lo cual afirma lo indicado por Wright et.al (2001) el cual encontró en uno sus estudios, que los ejecutivos de RH tienden a

considerar más efectiva la función de RH que los gerentes de línea. Y los resultados conseguidos en esta investigación validan que esa información es cierta.

En la investigación se encontró que la mayoría de las empresas tienen modelos de competencias heredados y otros creados. La implementación de la gestión por competencias en empresas del área de Caracas presento maneras diversas de llevar a cabo cada uno de los procesos que son necesarios tanto para la creación del modelo (modelos creados por las empresas) como para la implementación directa en el caso de empresas con modelos heredados (modelos provenientes de casa matriz). En el caso de la creación del modelo hay metodologías de identificación de competencias que son utilizadas tanto para la identificación inicial de las competencias, para la validación del modelo y para la valoración de las competencias, tal es el caso, de los paneles de expertos, las entrevistas con los estamentos interesados y la evaluación 360º. La mayoría de las empresas utilizan tanto competencias medulares como competencias específicas en sus modelos de competencias. La introducción del enfoque a los clientes internos es visto como la base fundamenta para que el enfoque de competencias tenga éxito, algunas empresas lo han sabido manejar bien y otras no tanto. El enfoque de competencias se está implementado en la mayoría de las áreas de RH pero les falta objetivar más los servicios de diseño de cargos y perfiles ocupacionales, planes de carrera, gestión del desempeño y sistema de compensación, ya que, aunque RH perciba que algunos de ellos están siendo efectivos, los clientes internos no tienen la misma percepción. La mayoría de las empresas han logrado cumplir entre un 50% y 80% los objetivos planteados inicialmente con el enfoque de competencias, lo que no indica muy buenos resultados al respecto que pueden estar influidos por la falta de capacidad de la función de RH de realizar una buena gestión del cambio (principal barrera percibida para la implementación del enfoque).

Finalmente se podría decir que hay un impacto regular de la gestión por competencias sobre la efectividad de la función de RH, ya que, el ítem que fue percibido como aquel que RH a ayudado a generar a la organización es ventaja competitiva pero con 64% de aprobación por parte de ambos grupos, y el servicio percibido como aquel que bajo el enfoque de competencias contribuye a la efectividad de RH es reclutamiento y selección con un porcentaje de aprobación de 62%. Es importante que RH demuestre cada vez más los resultados que produce con la gestión por competencias para que su trabajo sea valorado por

sus grupos de interés en la organización. Los resultados obtenidos de las percepciones de los ejecutivos de RH y de los gerentes de línea (tomado como el grupo de interés más importante para RH) no muestran muchas semejanzas respecto a las opiniones de ambos grupos acerca del impacto de la gestión por competencias en la efectividad de RH; los gerentes de línea consideran que no ha habido un buen impacto de la gestión por competencias a la efectividad de RH.

7.2 Recomendaciones

1) Para futuros procesos de implementación del enfoque:

- La introducción del enfoque de competencias a los clientes internos debe llevarse a cabo con mucha fuerza, debe ser una verdadera campaña de introducción del enfoque. Para que el enfoque de competencias pueda funcionar adecuadamente y tener un buen impacto debe ser conocido por todas las personas de la organización y esto se logra con campañas fuertes que involucren a todos los niveles. El enfoque de competencias debe ser introducido con tal fuerza que luego de un determinado tiempo (aunque cuesta dinero y esfuerzo) forme parte de la cultura de la organización y todos estén alineados con esos procesos.
- RH debe llevar a cabo una mejor gestión del cambio para que los clientes internos puedan aceptar, entender y formar parte del proceso que se está llevando a cabo. Ellos deben adaptarse a la nueva manera de gestión de RH, RH debe llevar a cabo esfuerzos que los hagan comprender el por qué, el para qué del cambio, la importancia de la gestión y los beneficios asociados la gestión por competencias.
- La función de RH debe hacer un esfuerzo aún mayor con las personas que tienen muchos años en la organización para darles a entender los beneficios del enfoque de competencias y que estas personas tengan mayor credibilidad en el enfoque de competencias.
- Desde RH se deben hacer esfuerzos para que los servicios de planes de carrera, gestión del desempeño y compensación y beneficios funcionen de manera tal

que estos servicios bajo el enfoque de competencias puedan estar alineados con los demás servicios de RH y que contribuyan más a la efectividad de RH dentro de la organización.

- Se deben crear modelos de competencias sencillos. Cuando el modelo de competencias es muy amplio, es difícil dar a entender el modelo a toda la organización, resulta más complicado el proceso de introducción del enfoque a los clientes internos y en general todo el proceso de implementación, por lo cual, se debe procurar tener en el modelo las competencias que realmente necesita el cargo, el área o la organización y definidas con términos sencillos que puedan ser entendidos por personas de todos los niveles
- El enfoque de competencias debe ayudar cada vez a que desde RH se ayude a conseguir los objetivos del negocio, RH debe ser cada vez más un asesor del negocio.

2) Para futuras investigaciones:

- Es necesario que se continúen haciendo investigaciones sobre la efectividad de RH. Hay pocas investigaciones en nuestro idioma al respecto y es importante que en los países de Latinoamérica también se evalúe la gestión de RH. Tomando como referencia la bibliografía que se presenta en este estudio al respecto.
- Futuras investigaciones que quieran estudiar los múltiples grupos de interés podrían enfocarse en las características que tienen estos grupos de interés de RH en las empresas venezolanas y en base a eso determinar cuál sería el grupo de interés más importante para RH según las características de las empresas venezolanas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adrián, Graciela (2000, julio) Modelo Venezolano de Competencias Básicas. (Revista en línea). Consultado el día 18 de agosto de 2005 de la World Wide Web: http://www.analitica.com/va/economia/organizacion/1321866.asp

- Arancibia, V.H., y Díaz, R. (2002, noviembre). El Enfoque de las Competencias laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones *y* las Personas. Psykhe, 11, 2, 207-214.

- Arcila, Félix (2003). Gestión Por competencias: mitos y realidades (terceras jornadas tecnicas 2003) (Homepage). Consultado el día 16 de agosto de 2005 de la World Wide Web: http://www.anri.org.ve/contenidos/ponenciasAnri/III_jornadas/III_jornadas.htm

- Barrios, E. (2000, febrero). Gestión de las Competencias. (Homepage). Consultado el 5 de noviembre de 2004 de la World Wide Web: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/intecap/gest_com/

- Bohórquez, Carlos. (2004, Mayo). Competency-Based Approach to Human Resources Management. (Online). Consultado el día 3 de agosto de 2005 de la World Wide Web: http://www.cemla.org/ACT-ENG-04-est-fs02.htm.

- Bordas, M. (2004). Nuevas formas de gestionar los rrhh: la gestión por competencias en la administración local. (Homepage). Consultado el 8 de enero de 2005 de la World Wide Web: http://ddcyf.ucv.cl/homedcyf/site/asocfile/asocfile120041103115725.ppt

- Bournat, G. (1998). Diseño de un modelo de competencias para el cargo de cajero en dos empresas de servicios. Tesis de grado, Universidad Central de Venezuela, Caracas.

- Brewster, C, Farndale E. y Van Ommeren, J. (2000). Competencias y estandares profesionales para la direccion de personal/recursos humanos. (Homepage): Consultado el día 18 de agosto de 2005 de la World Wide Web: http://www.fundipe.es/Formatos%20PDF/COMPETENCIAS%20Seguro.pdf

- Colmenares, G. y Silva, A. (1995). Modelo de selección basado en competencias. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Da Silva, P. y Rodríguez, K. (2003). Perfil de competencias real en contraste al perfil de competencias ideal del mentor según el modelo de Salazar y Molano. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- De Haro, J.M., (2003). Gestionando el valor de la función de los recursos humanos. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, 19,3, 293-305.

- Díaz, M., Cuétara, L., Frías R., Pigueira, R. (2004). Evaluación de competencias básicas de profesionales universitarios en la actividad hotelera. Retos turísticos, 3, 1, 1-13.

- Domenichelli, Rogelio (2004, junio). De la formación al desarrollo de las competencias. (Revista en línea). Consultado el día 18 de agosto de 2005 de la World Wide Web: http://www.rrhhmagazine.com/inicio.asp?url=/secciones/rrhh.asp

- Enríquez, Eugenio (2003).Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano. (Online). Consultado el día 6 de agosto de 2005 de la World Wide Web: http://www.usb.edu.co/facultades/administracion/publicaciones/competencias

- Ferreira, M. y González, L. (Sin fecha). La Gestión por Competencias y su Impacto sobe el compromiso organizacional. (Online).Consultado el 5 de noviembre de 2004 de la World Wide Web: http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/orgr36.htm

- Gallego, Mery (2001). Gestión humana basada en competencias (II): Procesos de gestión humana basados en competencias. (Homepage). Consultado el día 8 de septiembre de 2005 de la World Wide Web: http://www.arearh.com/rrhh/procesosgestionhumana.htm

- Goñi, A y Goñi, P (2003). "Perfil de competencias real vs. ideal del agente de cambio que maneja procesos de reestructuración organizacional". Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Gramigna, M. (2002, agosto). Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas. Consultado el día 18 de diciembre de 2005 de la World Wide Web: http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991) Metodología de la Investigación**.** México: McGraw-Hill.

- Herrera, G. (sin fecha). El éxito de la comunicación interna. Consultado el día 20 de diciembre de 2005 de la World Wide Web: http://www.sht.com.ar/archivo/temas/exito_comunicacion.htm

- Instituto tecnológico de Queretaro (2004). Probabilidad y estadística. Consultado el día 20 de diciembre de 2005 de la World Wide Web:

http://www.itq.edu.mx/administracion/deptacads/CBasicas3/publicaciones/probabilidad04/unidad1final.pdf

- Irigoin, Maria y Vargas, Fernando (2002). Competencia laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector Salud. (Homepage). Consultado el día 10 de septiembre de 2005 de la World Wide Web: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_ops/pdf/mod1_2.pdf

- Kalinhoff, A. (2002). Identificación de las competencias ideales de un profesional de la educación necesarias para desempeñarse con éxito en el área de adiestramiento y desarrollo de una empresa multinacional. Tesis de grado, Universidad Central de Venezuela, Caracas.

- Levy-Levoyer, C. (1997). Gestión de las competencias. (Primera edición). España, Barcelona: Gestión 2000.

- Markus, L., Cooper H., y Allpress K. (2005, Julio). Confounded bye competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. New Zealand Journal of Psycology, 34, 2, 117-125.

- Marrelli, A. (2000). Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias. (Homepage). Consultado el 27 de enero de 2005 de la World Wide Web: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/marrelli.htm

- Mertens, Leonard (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. (Homepage). Consultado el día 10 de septiembre de 2005 de la World Wide Web: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/index.htm

- Mirabile, R. (1997, Agosto). Everything you wanted to know about competency modeling. Training & development, 51, 8, 73-77.

- Moreno, M. J., Pelayo, Y. y Vargas, A. (2004, octubre-diciembre). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. Revista Empresa, 10, 56-72.

- Ordiz, Mónica (2002, Junio). Análisis Estratégico de los recursos humanos.(Online) Consultado el día 3 de agosto de 2005 de la World Wide Web: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/analestratrrhh.htm

- Pedroza, X. (1998). Perfil de competencias de los supervisores de la gerencia de mantenimiento de una industria Tesis de grado, Universidad de Carabobo, Valencia.

- Quezada, Humberto (2003, abril). Competencias Laborales (V): La Técnica de Incidentes Críticos. (Homepage). Consultado el día 14 de septiembre de 2005 de la World Wide Web: http://www.qmconsult.netfirms.com/documentos/Articulos/COMPETENCIAS%20LABORALES%205.doc

- Rodríguez, A. y Peñaranda, E. (2005). Competencias Laborales en la Administración Pública. (Online). Consultado el día 8 de septiembre de 2005 de la World Wide Web: http://www.sfp.gov.ar/sitio/innovacion/docs/competencias.pdf

- Rothwell, W. y Lindholm, E. (1999). Competency identification, modelling and assessment in the USA. International journal of training and development, 3, 2, 90-105.

- Saíz, Miguel (2000). Competencias en la gestión de recursos humanos. (Homepage). Consultado el día 8 de septiembre de 2005 de la World Wide Web: http://www.capitalemocional.com/articulos/gestion_por_competencias.htm

- Samhoud (2003, octubre). Alinear Valores, Competencias y Objetivos. (Revista en línea). Consultado el día 18 de agosto de 2005 de la World Wide Web: http://www.rrhhmagazine.com/inicio.asp?url=/secciones/rrhh.asp

- Sánchez, A., Martínez, C. C., y Marrero, C. E. (2004). Necesidad del estudio de las competencias laborales. una mirada a sus orígenes. Revista Cubana de Educación Superior, 53-65.

- Santos, J. (2002). El desarrollo de un modelo de Gestión por Competencias basado en Directorios Sectoriales (Online). Consultado el día 15 de diciembre de 2005 de la World Wide Web: http://www.incress.com/documentos/propios/sector_pdf.

- Saracho, J.M. (2005, Agosto). Un modelo general de gestión por competencias. Consultado el día 20 de diciembre de 2005 de la World Wide Web: http://www.chilecapacita.cl/mundo/MundoCapacita.php?pag=archivo&id=407

- Shippmann J., Ash, R., Hesketh, J., Carr, L., Pearlman, K., Battista, M., Eyde, L., Kehoe, J., Prien E., Sánchez, J., (2000). The practice of competency modeling. Personnel psychology, 53, 3, 703-740.

- Sznirer, D. y Saracho J.M, (2004). Gestión por competencias. La gestión del capital intelectual en la empresa orientada a resultados. Consultado el día 15 de diciembre de 2005 de la World Wide Web: http://www.adca.org.ar/articulos/08_gestion_por_competencias.htm

- Teo S., y Crawford, J., (2005) Indicators of Strategic HRM Effectiveness: A Case Study of an Australian Public Sector Agency During Commercialization. Public Personnel Management, 34, (1), 1-16.

- Tsui, A. (1984). Personnel department effectiveness: A Tripartite Approach. Industrial Relations, 23, (2), 184-197.

- Tsui, A. (1987). Personnel department activities: Constituency Perspectives and Preferentes. Personnel Psychology, 40, (3), 519-537.

- Ulrich, D. (1989). Assessing Human Resource Effectiveness: Stakeholder, Utility, and Relationship Approaches. Human Resource Planning, 12, (4), 301-315.

- Ulrich, D. (1997, Julio). Recursos Humanos Champions. (1). Buenos Aires: Granica.

- Vargas, F. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. (Homepage). Montevideo: Cinterfor 2004. 135 p. Consultado el 27 de octubre de 2004 de la World Wide Web: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm

- Vargas, Fernando (2002, Agosto). Competencias en la formacion y competencias en la gestion del talento humano convergencias y desafios. (Homepage). Consultado el día 16 de agosto de 2005 de la World Wide Web:: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/conv_des/

- Vargas, J. (2001, octubre). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio: las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. Consultado el día 20 de diciembre de 2005 de la World Wide Web: http://www.campus-oei.org/revista/deloslectores/186Vargas.PDF

- Walker, J. (1992). Human Resource Strategy. USA, Phoenix: McGraw-Hill.

- Weiss, C. (1980). Investigación evaluativa: métodos para determinar la eficiencia de los programas de acción. México: Trillas.

- Werther W. Jr. y Davis. H. (2001). Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill.

- Wright, P.M., McMahan, G. C., Snell, S.A., y Gerhart, B. (2001). Comparing line and hr executives' perceptions of hr effectiveness: services, roles, and contributions. Human Resource Management, 40, 2, 111-123.

- Wright, P.M, Gardner, T.M., y Maynihan, L.M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. Human Resource Management Journal, 13, (3), 21-36.

ANEXOS

Anexo A: Entrevista responsable de RH

Entrevista Responsables de Recursos Humanos

1. ¿Cuáles fueron los objetivos que la empresa se planteó al iniciar el proyecto de gestión por competencias?
2. ¿De qué manera fue recolectada la información para desarrollar el modelo de competencias?
3. ¿Quiénes formaron parte del equipo que construyó el o los modelos de competencias?
4. ¿Cuáles posiciones ocupan/ocupaban estas personas en la empresa?
5. ¿Cuál fue el rol de cada una de las personas que acaba de mencionarme?
6. ¿Cuáles criterios se aplicaron para decidir quienes participarían en el diseño del /los modelos de competencias?
7. ¿Se validó el modelo de competencias una vez diseñado? (¿la gente con alto desempeño tiene esas competencias?
8. ¿Podría, por favor, describirme el proceso de validación?
9. ¿Cómo está/n conformado/s el/los modelo/s de competencias actualmente en uso?
10. ¿De cual manera se distribuye la prioridad entre este/estos modelos en lo que se refiere a su aplicación?
11. ¿En cuales procesos de la gestión del talento humano está siendo utilizada actualmente la gestión por competencias? (si ha habido cambios indagar las razones de los mismos).
12. ¿Podría por favor describirme cómo se aplica en cada uno de los procesos que acaba de mencionarme?
13. ¿De qué manera son evaluadas las competencias en cada cargo? ¿Cómo sabe que la persona tiene las competencias? ¿Se tiene definido en términos conductuales? ¿Tienen forma de evaluación?
14. ¿A cuales grupos de cargos/roles se dirige/n este/os modelo/s?
15. ¿Podría por favor describirme los detalles del proceso que aplican para identificar el nivel de competencias de los trabajadores de la empresa? (frecuencia, roles, técnicas, método de feed-back)
16. ¿Es el mismo procedimiento para todos los cargos o varía según el cargo?
17. Una vez que el modelo fue aprobado, ¿De qué manera fue presentado el/los modelos de competencias a la empresa?
18. ¿A quiénes fue dirigida la información?
19. ¿Cuál fue el objetivo principal de esta presentación del modelo?
20. ¿Cuál fue la prioridad que esta fase del proyecto tuvo?
21. ¿Cuales otras acciones se llevaron a cabo desde recursos humanos, además de la presentación inicial de la información, de cara a los clientes internos de recursos humanos para involucrarlos en la nueva forma de gestión?

Entrevista Responsables de Recursos Humanos (Continuación)

22. ¿Cuáles han sido los puntos de apoyo con los cuales ha contado el equipo de RH en esta implementación?
23. ¿Cuáles han sido las dificultades más importantes que han debido superar desde que se implantó el enfoque de competencias en su empresa?
24. ¿Ha habido cambios en el modelo de competencias desde que fue creado? ¿En qué consistieron?
25. De ser así, ¿a qué se debieron los cambios?
26. Si tuviera que iniciar el proceso de implementación desde cero nuevamente, ¿qué cambiaría y por qué?
27. ¿Cómo miden el avance en el logro de los objetivos asociados a esta gestión?
28. ¿Cuál cree usted que ha sido el porcentaje de cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa al implementar la gestión por competencias en su organización?
29. ¿Son los resultados que la empresa ha conseguido hasta ahora, los que el equipo de RH esperaba? ¿En cual sentido? ¿A qué se deben estos resultados?
30. ¿Ha impactado la implantación del enfoque de competencias la efectividad de la función RH en esta empresa? ¿De cual manera?

Anexo B: Cuadro para los expertos evaluadores

Estudio evaluativo de la implementación de la gestión por competencias en empresas de Caracas
Alumno: Hariana Da Silva (Mención Recursos Humanos)
Tutor: Loreta Moccia

Nombre del Evaluador: _____

Instrucciones:

1. Por favor leer el documento Resumen del Tema.
2. A continuación se le presenta un cuadro indicándole el objetivo general del estudio, objetivo específico, dimensiones, indicadores, las preguntas de la entrevista a los responsables de recursos humanos y finalmente un recuadro de comentarios.
   Nota: Es importante resaltar que el segundo objetivo general "Impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de la función de recursos humanos según el modelo de los múltiples grupos de interés" será atendido con la encuesta que adicionalmente llenarán los entrevistados de recursos humanos. (Dicha entrevista está en proceso de construcción y también les será realizada a los gerentes de línea para su posterior comparación y análisis).
   Según lo planteado en el resumen presentado anteriormente y el cuadro aquí presentado analice las preguntas indicadas.
3. Según su criterio y sus conocimientos indique en el recuadro de comentarios su opinión acerca de las preguntas, si son adecuadas para el estudio, para medir lo que se plantea (adecuación entre objetivos-dimensiones-indicadores-preguntas); si están redactadas de manera tal que puedan ser entendidas y bien respondidas por el entrevistado; grado de dificultad para el posterior análisis de datos; recomendaciones acerca de las preguntas y cualquier otro aspecto que usted considere conveniente abarcar para poder finalmente obtener una entrevista que permita recoger los datos acerca de la implementación de la gestión por competencias, el logro de objetivos y impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de la función de recursos humanos. De esta permitirá realizar las correcciones pertinentes.
4. Finalmente enviar a la siguiente dirección: harianakdsp@yahoo.es el documento que ha sido completado por usted indicando si valido o no el instrumento.

Gracias por su colaboración

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	COMENTARIOS

1.-Describir la implementación de la gestión por competencias	*1.1 Identificar los objetivos planteados por el departamento de recursos humanos de las empresas de la muestra al establecer la gestión por competencia.*	*Objetivos planteados*		¿Cuáles fueron los objetivos que la empresa se planteó al iniciar el proyecto de gestión por competencias?	
	1.2 Describir la metodología usada por los departamentos de recursos humanos de las empresas en el proceso de creación del modelo de competencias.	*Metodología usada para la creación del modelo*	- Desempeño pasado. - Desempeño futuro. - Input de fuentes externas a la empresa. - Input de supervisores. - Input de ocupantes	¿De qué manera fue recolectada la información para desarrollar el modelo de competencias?	
	1.3 Determinar la composición del equipo de trabajo utilizado por cada empresa para la creación del modelo de competencias.	*Composición del equipo de trabajo*	- Recursos internos. - Expertos externos.	¿Quiénes formaron parte del equipo que construyó el o los modelos de competencias?	
				¿Cuáles posiciones ocupan/ocupaban estas personas en la empresa?	
				¿Cuál fue el rol de cada una de las personas que acaba de mencionarme?	
				¿Cuáles criterios se aplicaron para decidir quienes participarían en el diseño del /los modelos de competencias?	
	1.4 Describir los procedimientos que fueron utilizados para	*Procedimientos de validación*	- Validez aparente.	¿Se validó el modelo de competencias una vez diseñado?	

	la validación del modelo de competencias creado		- Validez predictiva	¿Podría, por favor, describirme el proceso de validación?	
	1.5 Identificar los tipos de competencias que fueron considerados por los modelos creados.	*Tipos de competencias identificadas*	- Competencias genéricas. - Competencias específicas. - Competencias medulares	¿Cómo está/n conformado/s el/los modelo/s de competencias actualmente en uso?	
				¿A cuales grupos de cargos/roles se dirige/n este/os modelo/s?	
				¿De cual manera se distribuye la prioridad entre estos modelos en lo que se refiere a su aplicación?	
	1.6 Determinar subsistemas y/o programas de recursos humanos donde fue implementada la gestión por competencias.	*Procesos de recursos humanos gestionados por competencias*	- Diseño de cargos y perfiles ocupacionales. - Reclutamiento y Selección por competencias. - Formación y desarrollo. - Planes de carrera. - Gestión del desempeño. - Compensación y beneficios.	¿En cuales procesos de la gestión del talento humano está siendo utilizada actualmente la gestión por competencias? (si ha habido cambios indagar las razones de los mismos).	
				¿Podría por favor describirme cómo se aplica en cada uno de los procesos que acaba de mencionarme?	
	1.7 Identificar el método de valoración de las competencias que está siendo aplicado.	*Método de valoración de las competencias*	- Fuente de información - Tipo de información - Retroalimentación	¿De qué manera son evaluadas las competencias en cada cargo?	
				¿Podría por favor describirme los detalles del proceso que aplican para identificar el nivel de competencias de los trabajadores de la empresa? (frecuencia, roles, técnicas, método de feed-back)	
				¿Es el mismo procedimiento para todos los cargos o varía según el cargo?	
	1.8 Determinar la forma como la gestión por competencias fue	*Forma de introducción a los clientes internos*	- Estrategias de comunicación.	Una vez que el modelo fue aprobado, ¿De qué manera fue presentado el/los modelos de competencias a la empresa?	

	introducida a los clientes internos de recursos humanos.			¿A quiénes fue dirigida la información?	
				¿Cuál fue el objetivo principal de esta presentación del modelo?	
				¿Cuál fue la prioridad que esta fase del proyecto tuvo?	
				¿Cuales otras acciones se llevaron a cabo desde recursos humanos, además de la presentación inicial de la información, de cara a los clientes internos de recursos humanos para involucrarlos en la nueva forma de gestión?	
	1.9 Determinar la percepción de barreras e impulsores que la implementación de la gestión por competencias ha tenido	*Barreras percibidas por los profesionales de recursos humanos*		¿Cuáles han sido las dificultades más importantes que han debido superar desde que se implantó el enfoque de competencias en su empresa?	
		Impulsores percibidos por los profesionales de recursos humanos		¿Cuáles han sido los puntos de apoyo con los cuales ha contado el equipo de RH en esta implementación?	
				¿Ha habido cambios en el modelo de competencias desde que fue creado?	
				¿En qué consistieron?	
				De ser así, ¿a qué se debieron los cambios?	
				Si tuviera que iniciar el proceso de implementación desde cero nuevamente, ¿qué cambiaría y por qué?	
2. Impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de la función de recursos	*2.1 Percepción del logro de objetivos*	*Punto de vista de recursos humanos*	- Cumplimiento de objetivos	¿Cómo miden el avance en el logro de los objetivos asociados a esta gestión?	
				¿Cuál cree usted que ha sido el porcentaje de cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa al implementar la gestión por competencias en su organización?	

humanos según el modelo de los múltiples grupos de interés				¿Son los resultados que la empresa ha conseguido hasta ahora, los que el equipo de RH esperaba? ¿En cual sentido?	
				¿A qué se deben estos resultados?	
			- impacto sobre la efectividad	¿Ha impactado la implantación del enfoque de competencias la efectividad de la función RH en esta empresa? ¿De cual manera?	

ANEXO C

ANEXO C1: Cuestionario inicial

¿En qué medida la gestión del recurso humano por competencias en esta empresa ha ayudado a contar con:						
1. Un sistema eficaz de dotación de personal (reclutamiento y selección).	Nada	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho	No aplica
2. Programas de entrenamiento y desarrollo que han maximizado el potencial de desempeño del personal.	Nada	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho	No aplica
3. Un programa de gestión del desempeño que está desarrollando y motivando a todo el personal.	Nada	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho	No aplica
4. Planes de sucesión que han asegurado el suministro estable de talento profesional y gerencial.	Nada	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho	No aplica
5. Incentivos basados en el desempeño que han motivado a los trabajadores a concentrarse en alcanzar los objetivos estratégicos.	Nada	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho	No aplica
6. Un sistema de compensación equitativo que ha asegurado la retención de los empleados que mejor se desempeñan.	Nada	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho	No aplica
7. Iniciativas que han contribuido al logro de las metas del negocio.	Nada	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho	No aplica
8. Servicios de RH de alta calidad.	Nada	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho	No aplica
9. Iniciativas que han resuelto problemas relacionados con la gestión del talento humano.	Nada	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho	No aplica
10. Iniciativas que han aumentado el nivel de compromiso de la fuerza laboral.	Nada	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho	No aplica

ANEXO C2: Cuestionario inicial

¿En qué medida la gestión por competencias ha sido efectiva en mejorar las contribuciones de RH en esta empresa en cuanto a:					
2. Dar respuesta oportuna a las necesidades de los clientes internos (supervisores/gerentes/empleados)	Muy efectiva	Bastante efectiva	Efectiva	Poco efectiva	Nada efectiva
3. Desarrollar y/o mantener las competencias medulares de esta organización	Muy efectiva	Bastante efectiva	Efectiva	Poco efectiva	Nada efectiva
4. Hacer del capital humano de esta empresa una ventaja competitiva.	Muy efectiva	Bastante efectiva	Efectiva	Poco efectiva	Nada efectiva
5. Desarrollar políticas, prácticas y procedimientos que han ayudado a la línea en su trabajo.	Muy efectiva	Bastante efectiva	Efectiva	Poco efectiva	Nada efectiva
6. Apoyar los planes del negocio.	Muy efectiva	Bastante efectiva	Efectiva	Poco efectiva	Nada efectiva
7. Fortalecer la posición competitiva de esta empresa.	Muy efectiva	Bastante efectiva	Efectiva	Poco efectiva	Nada efectiva
8. Agregar valor al negocio.	Muy efectiva	Bastante efectiva	Efectiva	Poco efectiva	Nada efectiva
9. Desarrollar políticas, prácticas y procedimientos de RH bien coordinados.	Muy efectiva	Bastante efectiva	Efectiva	Poco efectiva	Nada efectiva
10. Proveer información oportuna a la línea en asuntos que atañen al talento humano.	Muy efectiva	Bastante efectiva	Efectiva	Poco efectiva	Nada efectiva

ANEXO C3: Cuestionario inicial

¿Cuanto ha logrado RH cumplir los objetivos planteados con la implementación de la gestión por competencias en esta empresa?	Nada	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho
Vista de manera global, ¿en que medida la aplicación de la gestión por competencias ha generado resultados positivos para esta empresa?	Nada	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho
¿Qué tan conveniente considera usted darle continuidad a la aplicación de la gestión por competencias en esta empresa?	Nada	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho
Hasta la fecha, ¿en qué medida la gestión del recurso humano por competencias ha satisfecho mis expectativas como Gerente de departamento?	Nada	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho

ANEXO D: Cuestionario final

EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS
El presente instrumento forma parte de un estudio que constituye el trabajo de grado de una estudiante de Relaciones Industriales de la UCAB. Tiene como propósito conocer su opinión acerca de la efectividad de la gestión por competencias en su empresa. Entendemos por efectividad el grado en el cual *este enfoque de gestión ha apoyado la implementación exitosa de actividades de Recursos Humanos para el logro de los objetivos del negocio.* La información recabada será procesada por la estudiante referida y será utilizada únicamente para fines académicos.
Instrucciones: A continuación encontrará diez preguntas referidas a la gestión por competencias. Luego de leer cada enunciado por favor marque con una equis (X) el cuadro de la escala que mejor represente su opinión, basada en lo que ha observado en su empresa actual. Utilice la opción "No aplica" si en su empresa el enfoque no es utilizado para ese fin. *Le rogamos que responda a todas las preguntas de forma abierta y sincera.*

¿En qué medida la gestión por competencias en esta empresa ha ayudado a contar con:						
1. un sistema eficaz de reclutamiento y selección?	Nada	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho	No aplica
2. programas de entrenamiento y desarrollo que han maximizado el potencial de desempeño del personal?	Nada	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho	No aplica
3. un programa de gestión del desempeño que está desarrollando y motivando a todo el personal?	Nada	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho	No aplica
4. planes de sucesión que han asegurado el suministro estable de talento profesional y gerencial?	Nada	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho	No aplica
5. un sistema de compensación equitativo que ha asegurado la retención de los empleados que mejor se desempeñan?	Nada	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho	No aplica
6. iniciativas que han contribuido al logro de las metas del negocio?	Nada	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho	No aplica
7. iniciativas que han resuelto problemas relacionados con la gestión del talento humano?	Nada	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho	No aplica
8. iniciativas que han aumentado el nivel de compromiso de la fuerza laboral?	Nada	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho	No aplica
9. las competencias medulares que la estrategia de esta organización requiere?	Nada	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho	No aplica
10. capital humano que es una ventaja competitiva de esta empresa?	Nada	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho	No aplica

ANEXO E: Correo electrónico enviado a los egresados de relaciones industrial 2004 y 2005 de la UCAB

Buenos días:
Mi nombre es Hariana Da Silva y estoy en 5º año de Relaciones Industriales. Actualmente estoy haciendo mi tesis y me dirijo a ustedes porque al haber pasado por todo lo que significa hacer la tesis, me entenderán un poco mejor y si está dentro de sus manos podrían serme de gran ayuda.

El asunto es el siguiente: Necesito saber en cuales empresa de las que ustedes están trabajando o que hayan trabajado tienen conocimiento de que estén trabajando con la gestión por competencias desde hace un dos años o más.

Requiero de empresas con esa característica para que formen parte de mi muestra. En caso de que alguna de las empresas donde trabajan tenga esa característica por favor háganmelo saber por esta vía, además de informarme si su empresa estaría interesada en formar parte del estudio.

Les anexo un documento en el cual se explica el estudio y se les hace la invitación a participar en él, para que lo lean o en tal caso que ustedes no sean las personas encargadas de tomar la decisión de si participar o no en el estudio se lo hagan llegar a la persona responsable o me envíen el e-mail o número de teléfono de esa persona para yo contactarla.

Quizá algunas de las personas que están en el listado al cual le envío este correo estén fuera del país o estén trabajando en otras áreas pero se los envío a todos los egresados del 2004 y 2005 a ver cuales me pueden brindar su ayuda.

Agradeciéndoles de antemano su colaboración, se despide

Atentamente

Hariana Da Silva

C.I 17.268.379

ANEXO F: Correo electrónico enviado a las empresas

Buenos Días:
Ante todo, mis más cordiales saludos a cada una de las personas que están recibiendo este correo electrónico.
Mi nombre es Hariana Da Silva, soy estudiante de 5º año de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello.
Por medio de la presente me dirijo a ustedes para solicitarles una información acerca del departamento de Recursos Humanos de su empresa. Quería saber si actualmente están trabajando con competencias en dicho departamento y de ser así desde hace cuanto tiempo están trabajando en ello. Esta información la requiero para completar la muestra de mi proyecto de trabajo de grado que requiere de empresas que tengan más de un año trabajando con competencias.
Adjunto a este correo una invitación en la cual se le explica en que consiste el estudio y que se requiere de las empresas que quieran participar en el. Además les envío un resumen de una página en el cual especifica de manera más detallada el estudio para que estén al tanto.
Su colaboración es sumamente importante para el estudio y de antemano le agradezco su colaboración, se despide

Atentamente
Hariana Da Silva
C.I 17.268.379

ANEXO G: Resumen enviado a las empresas

"ESTUDIO EVALUATIVO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EMPRESAS DE CARACAS"

RESUMEN

Las competencias laborales son el componente que vincula la capacidad individual y colectiva para agregar valor en los procesos de trabajo, allí reside su importancia al ser nueva alternativa para mejorar tanto el rendimiento de los individuos como el de las organizaciones.

Por ello mediante un estudio evaluativo se quiere indagar acerca la implementación de la gestión por competencias y luego analizar el impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de la función de RH según el modelo de los múltiples grupos de interés en empresas de Caracas en el período 2000-2005.

La muestra de la investigación estará compuesta por diez empresas del área metropolitana que hayan aplicado la gestión por competencias desde hace más de dos años (tomado como el tiempo mínimo para así poder determinar el impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad del departamento de recursos humanos). La unidad de análisis estará compuesta por una muestra de los responsables de recursos humanos de cada una de las diez empresas escogidas para el estudio, a los cuales se les aplicará una entrevista y una encuesta dirigida a medir el impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de la función de recursos humanos. Además de una muestra de gerentes de línea de cada una de las diez empresas escogidas para el estudio; a los cuales se les aplicará la misma encuesta que a los responsables de recursos humanos para conocer su opinión acerca del impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de recursos humanos. El análisis de los datos se realizará básicamente mediante el conteo de frecuencias.

Este estudio permitirá determinar como ha sido la implementación de la gestión por competencias y el impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de la función de recursos humanos; desde el punto de vista de los responsables de Recursos Humanos y el de los gerentes de línea, los cuales, al ser clientes de los procesos de gestión de la gente en las organizaciones, son un factor importante en el momento de crear opinión acerca de los resultados de las prácticas de Recursos Humanos.

ANEXO H: Invitación a participar en el estudio

Tesis de Grado

Invitación

Gerencia de Recursos Humanos:

Mi nombre es Hariana Da Silva, soy estudiante de 5º año de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello; me dirijo a usted mediante esta carta para solicitarle información acerca de si se está aplicando el enfoque de competencias en alguna o varias de los subsistemas de Recursos Humanos de su empresa y desde hace cuanto tiempo trabajando con este enfoque.

Esta información la estoy recolectando, ya que, mi tesis de grado pretende describir la implementación de la gestión por competencias y determinar el impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de la función de Recursos Humanos en empresas del área metropolitana de Caracas, y actualmente me encuentro realizando una base de datos con las empresas que están trabajando con el enfoque de competencias (desde hace más de un año).

Si efectivamente están trabajando con competencias desde hace más de dos años, estoy interesada en saber además, si la empresa estaría interesada en formar parte de la muestra. El estudio consta de realizar una entrevista y una encuesta a la persona de recursos humanos encargada de llevar el proceso de competencias y por otra parte una encuesta a una muestra de gerentes de línea (tomados como los clientes internos de recursos humanos). Su participación será de total confidencialidad, no se darán a conocer los nombres de las empresas participantes.

Agradeciendo de antemano su colaboración, se despide:

Atentamente,
Hariana Da Silva
C.I 17.268.379

ANEXO I: Carta de presentación del cuestionario

Estimado Sr. /Sra.:

Me dirijo a usted mediante este comunicado con el fin de invitarlo a participar en el estudio "Implementación de la gestión por competencias en empresas del área de Caracas", el mismo forma parte del trabajo de grado de un estudiante de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello.
Debido a que la empresa presenta las características requeridas para el estudio, la información recabada será utilizada únicamente para fines académicos, se les garantiza estrictita confidencialidad en el manejo de la información.
Su participación constará en contestar 1 (una) encuesta de breve extensión, la cual se le harán llegar personalmente o vía correo por correo electrónico y deberá ser devueltos dentro de los 3 (tres) días posteriores a la entrega.
De antemano agradezco su atención y puntualidad.

Saludos cordiales,

Hariana K. Da Silva. P
C.I 17.268.379