

Tesis  
GPJ00.  
L 39

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
POSTGRADO GERENCIA DE PROYECTOS

**PROYECTO ESPECIAL DE GRADO  
ESTUDIO DIAGNÓSTICO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS  
PARA EL GERENTE DE PROYECTOS**

**AUTOR: AZALEA LANZ**

**PROFESOR GUÍA: CHRISTIAN VIATOUR**

**CIUDAD GUAYANA, 2003**

---

---

## INDICE GENERAL

	Pág
<b>RESUMEN</b>	5
<b>INTRODUCCIÓN</b>	7
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	10
Antecedentes	11
Planteamiento del problema	13
Objetivo General	15
Objetivos específicos	15
Justificación e importancia	16
Alcance	16
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEORICO</b>	18
Consideraciones Generales	19
El capital humano y la gestión por competencias	20
Surgimiento de los modelos de competencias	24

Modelos de Competencia	29
La gestión del RRHH con base en competencias.	35
Algunas de las razones que justifican el cambiar a un esquema de Gestión por Competencias.	36
ISO 9000 y competencia laboral	37
Gestión de recursos humanos de corte conductista	39
Gestión de recursos humanos con enfoque de competencias laborales	42
Dimensiones del modelo de gestión por competencias	45
El proceso para instalar un sistema de Gestión por Competencias en la empresa	47
Definiciones conceptuales del estudio	47
Definición de unidades de competencia y perfiles profesionales para todos los cargos de la empresa.	49

### **CAPÍTULO III**

<b>MARCO METODOLOGICO</b>	53
Tipo de estudio	54
Población y muestra	55
Técnica de recolección de la información	56
Variables e indicadores	57

### **CAPÍTULO IV**

<b>ANÁLISIS DE LOS DATOS</b>	58
------------------------------	----

**CAPÍTULO V**

**RESUMEN**

Las empresas que prosperan correctamente sus negocios durante los últimos años para entrar en el nuevo milenio, han logrado el éxito de una organización se basa en la calidad y en la eficiencia de su personal, equipo y procesos. El éxito de una organización más fuerte será la clave para el futuro.

<b>DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	66
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	70
<b>GLOSARIO DE TERMINOS</b>	72
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	77
<b>ANEXO A</b> Las dieciséis competencias referenciales	80
<b>ANEXO B</b> Instrumento diagnóstico de evaluación de competencias	83
<b>ANEXO C</b> Resultados	95
<b>ANEXO D</b> Instrumento para radicar competencias	99
<b>ANEXO E</b> Metodología para identificar competencias	103
<b>ANEXO F</b> Encuesta internacional	109

## RESUMEN

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de los integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es la gestión por competencias.

La identificación de la competencia laboral requerido por el personal se inscribe en el contexto de la evolución del mercado y de las tendencias tecnológicas y organizativas que a nivel mundial están ocurriendo. Tendencias que se caracterizan por su creciente complejidad y apertura sistémica, lo que ha llevado a una multiplicidad de relaciones que inciden en el perfil de competencia requerida del personal.

Este documento pretende mostrar la importancia de integrar los procesos de selección de personal, reclutamiento, capacitación, remuneración, mantenimiento del personal, desarrollo profesional, conducente al desarrollo organizacional que le agregue valor a la empresa. Para establecer el vínculo entre estos procesos, es necesario partir de un concepto renovado de diseño y análisis de cargo, es decir, perfil de cargos por competencia; el surgimiento de la formación profesional basada en competencia laboral desde la óptica de varios países; modelos de competencia y las limitaciones de aplicación. Igualmente la importancia de la identificación de las competencias de corte conductista y sus ventajas; dimensiones que involucran un modelo de gestión por competencias y la responsabilidad de las organizaciones en el diseño de competencias en respuesta a los <sup>re</sup>debes solicitados en el modelo contractual ISO 9001:2000.

Proceso para instalar un sistema de gestión por competencias en la empresa. Se incluyen las definiciones conceptuales del estudio y un glosario de términos que será de mucha utilidad para comprender algunos conceptos un poco más técnicos, así como de otras informaciones que contribuirán a profundizar y enriquecer el tema.

Mediante la aplicación de un diseño metodológico de tipo no experimental se recolectaron datos (entrevistas, encuestas) sobre las características (técnicas, actitudinales y habilidades) que debe poseer un gerente de proyecto para determinar el PERFIL DE COMPETENCIAS del gerente de proyecto del sector siderúrgico y eléctrico. Los resultados obtenidos indican: que el gerente de proyecto debe poseer conocimientos generales de herramientas gerenciales; el perfil de los gerentes encuestados están ubicados en el rango de muy bueno dentro del comportamiento del líder moderno. Existen diferentes características actitudinales aplicables a las competencias que debe poseer el gerente de acuerdo a la fase del proyecto. Las habilidades personales o su capacidad de relación, trabajo en equipo y empowerment son importantes para el éxito del proyecto. La experticia o experiencia técnica que posee en una determinada área coadyuvan a lograr los resultados planificados dado <sup>que</sup> su actuación es muy parecida a un director de orquesta.

## INTRODUCCIÓN

Hay dos afirmaciones que difícilmente alguien querría discutir hoy en día: 1. Que los activos intangibles constituyen el valor fundamental de la empresa y 2. Que dentro de esos activos (patentes, marcas, relaciones con el mercado, etc.), el más valioso es el RECURSO HUMANO. Alguien dirá seguramente que esto mismo viene escuchándose desde hace mucho tiempo. Ciertamente, pero la diferencia está en que hoy en día el conocimiento ha cobrado tal valor que está dando un vuelco definitivo al modelo económico mundial.

La cuestión entonces está en traducir nuevos enfoques, como el de la Gestión por Competencias, en métodos suficientemente operativos e integrados como para convencer a los escépticos y sustituir las viejas prácticas de RRHH. La Gestión por Competencias puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia, tales como: La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos, la sustitución urgente de las descripciones de cargo como eje de la gestión de los recursos humanos, la evaluación del desempeño, la compensación justa con base en el aporte de valor agregado y la erradicación de la vieja, costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.

La capacitación del trabajador basado en un enfoque de competencia laboral requiere valorar perfiles ocupacionales y la capacidad laboral reflejada en su formación física, técnica y humanística, sí como el desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes.

Preparar el recurso humano como agente de cambio para impulsar el desarrollo económico y social en beneficio del hombre, le da un papel protagónico a la formación basada en competencia laboral.

La identificación de la competencia laboral requerido por el personal se inscribe en el contexto de la evolución del mercado y de las tendencias tecnológicas y organizativas que a nivel mundial están ocurriendo. Tendencias que se caracterizan por su creciente complejidad y apertura sistémica, lo que ha llevado a una multiplicidad de relaciones que inciden en el perfil de competencia requerida del personal.

Cada vez resulta más limitada y de poca utilidad la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, basada en la observación de tiempos y movimientos. Técnica que ha dejado de ser funcional para determinar cómo se logran objetivos complejos y dinámicos. Esto requiere de que el análisis de competencias requeridas incluye situaciones y variables que reflejan el *alcance* o extensión del aprendizaje, como son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional; así como la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, ya que esto determina la *profundidad* del aprendizaje.

La pertinencia de la capacitación con las demandas laborales nos da el insumo para elevar la calidad de los empleos. En esta forma atacamos los deficits de la oferta laboral y podemos lograr un punto de aproximación que cierre la brecha entre la oferta y la demanda de trabajo.

La alta automatización de la industria exige especialización y movilidad de la mano de obra en hombres y mujeres que deben enfrentar los cambios rápidos de un mundo global que puede arrasar con el empleo estructural y volver incompetentes a los trabajadores en pocos años.

En este trabajo y como una primera contribución a la comprensión de la Gestión por Competencias para el gerente de proyectos presentaremos un estudio estructurado en los siguientes capítulos:

El Capítulo I contiene el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, el alcance.



El Capítulo II, Marco Teórico, esta estructurado en Antecedentes de la Investigación, Bases Teóricas,

El Capítulo III, Marco Metodológico, contiene el tipo de estudio, población, técnicas de recolección de información y de análisis de datos.

Los Capítulos IV y V están estructurados en función de demostrar el logro de los objetivos específicos elaborados.

Finalmente, las Conclusiones y Recomendaciones, para finalizar con las Referencias y los Anexos.

GABRIEL

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

## CAPITULO I

### FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

## **Antecedentes**

Los modelos de competencia se han puesto muy populares en el interés de las empresas de buscar una forma objetiva de medir el desarrollo y la formación que requiere el recurso humano para alcanzar el alto rendimiento de la organización. La razón es simple: el alto rendimiento se ha convertido en un imperativo de sobrevivencia en mercados cada vez más globales, competitivos y complejos con clientes cuyas expectativas aumentan a medida que conocen nuevos productos y servicios.

Según los expertos, para obtener el alto rendimiento deseado, la premisa esencial es que los líderes responsables de un proyecto generen el clima apropiado. Esto es, la combinación de rentabilidad, innovación, eficiencia, productividad y satisfacción deseada se obtiene a través de un entorno que fomenta la motivación de las personas y que se propone objetivos claros y compartidos.

El directivo más competente es el más versátil. Es el más capacitado para comportarse según requieren las circunstancias (orientar, escuchar, mejorar el espíritu de equipo, dar ejemplo, dar instrucciones).

En Europa, son muchos los comentaristas que hoy en día se muestran de acuerdo acerca de los problemas y retos a que se tendrán que enfrentar las empresas y organizaciones en el resto de esta década. Predicen unos cambios todavía más rápidos que los que se producen en nuestros turbulentos días actuales y también esbozan un cuadro en el que la competencia de hoy parecerá un juego de niños comparada con la batalla por los clientes que se va a entablar a escala mundial en un próximo futuro. Las tradicionales relaciones jerárquicas serán sustituidas por grupos de trabajo que adquieren mayor responsabilidad y poder.

Según esto las personas trabajaran en grupos, dentro de organizaciones a su vez constituidas por agrupamientos, que no estarán relacionados con el nivel de dirección por medio de las líneas jerárquicas tradicionales. Los grupos de trabajo dispondrán de gran libertad acerca de la forma de realizar la misión encomendada por los líderes. Su actuación se medirá solamente respecto a la consecución de la misión. Para que este tipo de organización tenga éxito, se requieren cuatro condiciones:

1.- Misión

2.- Competencias

3.- información

4.- Cultura

La Gestión Integrada de Recursos Humanos basadas en las competencias puede servir de ayuda para satisfacer tres de esas cuatro exigencias, a saber: lograr que esa organización tenga unos directores que puedan desempeñar un liderazgo apropiado en estas organizaciones, que los empleados sepan que deben hacer con toda la información que reciben y que las competencias que se necesitan para el éxito de la empresa se adquieran y estén garantizadas de un modo estructurado y centrado.

El conocimiento exhaustivo de la realidad empresarial muestra que en las empresas europeas la gestión por competencias, es ante todo un enfoque útil que aporte criterios claros, válidos y efectivos en las difíciles decisiones y actuaciones que afectan a las personas y a los resultados de la empresa.

Un modelo de competencias para una persona que participe en la ejecución de proyectos debe ubicar las cualidades, habilidades y el nivel diferenciador que permita hacer un trabajo mejor que otros. No parece haber un PERFIL GENERICO único, dado que las competencias deben cambiar según sea el tipo

de proyectos, el entorno y la empresa en el que se trabaja y la etapa de avance en la cual se encuentre el proyecto.

En el ambiente latino, un gerente de proyecto que quiera ser exitoso requiere de mayores niveles de autoconfianza que su equivalente en un país desarrollado. Un individuo suele desarrollar autoconfianza cuando ha tenido éxitos previos o cuando ha visto a otros cercanos superar situaciones similares. Dada la limitada cultura de proyectos existente en nuestro país, es difícil conseguir PERFILES cercanos al éxito para potenciar las competencias, es por ello que muchos tienden a utilizar modelos extranjeros o figuras de ficción.

### **Planteamiento del Problema**

La gerencia de Proyectos ha comenzado a ser vista como una oportunidad de desarrollo profesional, especialmente para el personal de las ramas de ingeniería. El mercado laboral para los líderes de proyecto se está comportando de forma similar a otros profesionales que desarrollan una carrera en una organización escalando posiciones hasta llegar a cargos gerenciales donde cada vez asumen más responsabilidades.

La principal organización que se ha encargado de canalizar este movimiento es el Project Management Institute (PMI). Uno de los objetivos específicos que persigue es lograr avanzar en el reconocimiento y la aceptación de la Gerencia de proyecto como una profesión.

La organización del futuro se creará en torno a las personas. Se dará mucho menos importancia a los puestos de trabajo como elementos esenciales de las organizaciones. Esto quiere decir que se empezará a poner mayor interés en

las competencias de las personas. Si se utiliza a las "personas" como elementos para crear las organizaciones, estas las formaremos en torno a lo que esas personas aportan, en otras palabras: sus "competencias".

La competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con la actuación exitosa en un puesto de trabajo. Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de características, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

La adecuación de las competencias a los puestos actuales y futuros, sigue siendo una de las grandes preocupaciones de los directores de recursos humanos. En el párrafo anterior hemos dado una buena definición de las competencias, en este contexto, se traduce como los conocimientos generales y profesionales que la persona demuestra en su puesto de trabajo, de una forma que resulta discernible para los demás, sin embargo, esas competencias están condicionadas por motivaciones personales, rasgos de carácter y la imagen que la persona tiene de si misma.

Para un Gerente de Proyecto el tener que coordinar los puntos de contacto, negociar y dirigir el equipo sin poder jerárquico directo, además de los conocimientos técnicos, necesita no solo talento para convencer a los demás, sino también sensibilidad ante los sentimientos y las reacciones de los demás (sensibilidad interpersonal), así como la capacidad para crear relaciones positivas.

El observar e identificar las competencias necesarias para obtener buenos resultados en un determinado puesto de trabajo permite la elaboración de un PERFIL de competencias con el que se pueden establecer programas de formación, así como procedimientos para la selección y contratación del personal.

### **Objetivo de la investigación**

#### **Objetivo General**

Diseñar el Perfil de Competencias Genérica del Gerente de Proyectos con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades y destrezas que sirva para orientar los programas de capacitación, evaluación de desempeño, remuneración, certificación y estandarización que el trabajador debe movilizar para desempeñar efectivamente la función laboral.

#### **Objetivos específicos:**

- a) Definir los conocimientos técnicos, es decir las ciencias básicas necesarias para ejecutar actividades que cumplan con las especificaciones de desempeño.
- b) Definir las habilidades requeridas para fomentar y coordinar la formación y capacitación del recurso humano.

- c) Determinar las características de las personas que desempeñan el rol de gerente de proyecto en una organización.
- d) Determinar el % de dedicación del gerente de proyecto a las labores de planificación, control y administración (técnica, gerencial y humana).
- e) Determinar si las competencias del gerente de proyecto cambian según el tipo de proyecto, el entorno, la empresa y el avance en que se encuentre el proyecto.
- f) Determinar las herramientas gerenciales que utiliza el gerente de proyectos para el control del proyecto.

**Alcance:**

Este estudio comprende la aplicación del modelo de competencias en lo que respecta a las etapas de identificación y normalización de competencias para el rol del gerente de proyectos de los sectores siderúrgicos y eléctrico.

**Justificación e Importancia**

En un entorno rápidamente cambiante, no es tarea fácil conseguir la optima adecuación puesto- persona, como tampoco lo es cuando los puestos de trabajo llegan a hacerse más complejos. La investigación revela que, cuanto más complejo es el puesto de trabajo, más difícil resulta identificar las tareas y competencias críticas relacionadas con el éxito en dicho puesto.



En Venezuela pocas son las empresas que utilizan modelos de competencia como herramienta para realizar Perfiles de cargo basado en competencias que faciliten la elaboración de planes de carrera, en remuneración, formación y desarrollo, evaluación de desempeño y sobre todo para la selección con rapidez y eficacia de los mejores candidatos entre un grupo de solicitantes.

Por otra parte, la construcción de proyectos en Venezuela, dada las inmensa riquezas y el atractivo que representa para los inversionistas, lo cual tarde o temprano será impostergable para reiniciar la dinamización o reactivación del aparato productivo, nos invita a plantearnos las siguientes interrogantes: ¿Están las organizaciones preparadas para efectuar la selección de gerentes de Proyectos que satisfagan los requisitos de competencias técnicas, actitudinales y de gestión que asegure el éxito de la contratación? ¿ Están las empresas en capacidad de detectar los posibles potenciales candidatos dentro de la organización para desarrollar sus potencialidades que conlleve al desempeño del rol de Gerente de Proyectos?. ¿ Cuenta el país con suficientes profesionales en el área de proyecto que satisfagan el perfil requerido por las empresas contratantes, dada la ausencia de un modelo de competencias que prepare a los futuros aspirantes al cargo?. Estas y otras interrogantes nos crean la necesidad de desarrollar un **PERFIL GÉNÉRICO DE COMPETENCIAS PARA EL GERENTE DE PROYECTOS** el cual también contribuirá no solo a determinar las fortalezas y los aspectos a mejorar sino a:

- 1.- Mejora de la competitividad empresarial
- 2.- Conocer con mayor precisión su situación en el mercado de trabajo y definir opciones de formación
- 3.- Adquirir, generar y acumular capital intelectual
- 4.- Posibilidad de transferir su competencia hacia otros campos de la actividad laboral
- 5.- Cumplir con los requisitos exigidos en el modelo contractual ISO 9001:2000

Consideraciones Adicionales

Para cumplir con estos requisitos se requiere que el personal de la institución educativa tenga un nivel de formación académica y profesional que permita desempeñarse en el cargo de manera eficiente y efectiva. Asimismo, se requiere que el personal tenga un nivel de formación en competencias que permita desempeñarse en el cargo de manera eficiente y efectiva. En consecuencia, se requiere que el personal de la institución educativa tenga un nivel de formación académica y profesional que permita desempeñarse en el cargo de manera eficiente y efectiva. Asimismo, se requiere que el personal tenga un nivel de formación en competencias que permita desempeñarse en el cargo de manera eficiente y efectiva.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como objetivo presentar el marco teórico que sustenta la presente investigación. En primer lugar, se abordará el concepto de competencias y su importancia en el ámbito laboral. Posteriormente, se analizará el concepto de competencias genéricas y específicas, así como su relación con el desempeño laboral. Finalmente, se presentará el modelo de competencias que se utilizará en esta investigación.

## **Consideraciones Generales**

Para comenzar nuestro estudio, es necesario comprender cuál es la visión que el mundo desarrollado maneja del recurso humano y que beneficios reporta adoptar esta nueva perspectiva, en términos económicos para la empresa y en términos de desarrollo para los trabajadores y obviamente, como la gestión por competencias, es el instrumento que vincula estos dos puntos de vistas que aparentemente resultan antagónicos. Para ello se expone a continuación la evolución que han tenido los países en las última décadas la cual se ha caracterizado por un cambio o abandono del enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costos, y ha evolucionado hacia una gestión estratégica; utilizando como base los modelos de competencias, en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la total consecución de los objetivos de la organización mediante la generación de competencias y compromisos organizacional como componente clave en el proceso de creación de valor.

El enfoque de competencia se refiere a la voluntad de acentuar la capacidad de la persona para realizar una actividad y habilidades cognoscitivas, psicológicas y sensoriales, pero para su determinación es necesario disponer de instrumentos objetivos, confiables y validos que permitan asegurar esas habilidades y conocimientos que los trabajadores demuestran poseer. En esta sección también se plantea las exigencias de la ISO 9001:2000 para demostrar la efectividad del entrenamientos y competencias del recurso humano, las ventajas de aplicar la gestión del recurso humano basado en competencias y las etapas que significan las aplicaciones practicas del concepto de competencia.

## **El capital humano y la gestión por competencias**

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

### **Gary Becker y su trabajo en el concepto de capital humano.**

Este economista norteamericano fue premiado con el Nobel por trabajar con el concepto de Capital humano. Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. Becker lo puntualiza de la siguiente manera: " La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo".

Una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano es la gestión por competencias, la cual hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierra capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal efectivo se escriben sobre el cumplimiento de perfiles basados en competencia. La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias disponibles que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar y por tanto de las acciones de formación requeridas. Muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo,

solo logra dar cuenta de recursos en tiempo y dinero pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores.

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

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

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

Adicionalmente, muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el

montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

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

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

Según Cubeiro, Juan Carlos. 1998

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

**Referencia en los mejores:** Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores; a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil de competencias

bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

**Competencias diseñadas más que consultadas:** Algunas de las competencias que se requieren en la organización no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

Finalmente, aunque no existen aún evidencias abundantes, algunas empresas en los países con sistemas de competencia laboral (como Inglaterra) han logrado conectar sus políticas de remuneración e incentivo con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

### **Surgimiento de los modelos de competencias**

Surgimiento de los sistemas de normalización, de formación o de certificación de competencia en los casos reseñados:

**Reino Unido:** Las mejoras introducidas, desde los primeros años de la década de los años ochentas, que fueron cristalizadas en reformas educativas hacia mediados de la década, tienden a los siguientes objetivos:

- ✓ Crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional
- ✓ Contar con una mano de obra más flexible



- ✓ Dar crédito y apoyo práctico al concepto de formación continua, sin requisitos de ingreso y con métodos de capacitación más flexibles y accesibles
- ✓ Pasar de un sistema de capacitación regido por la oferta a uno que refleje las necesidades del mercado laboral y responda a ellas
- ✓ Desarrollar un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad, que goce de una sólida reputación y del mismo nivel que la formación académica

Es así como el National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) fue creado en 1986 para reformar el sistema de titulaciones profesionales que existía en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte.

Las Titulaciones Profesionales Nacionales Generales (General National Vocational Qualifications, GNVQ) otorgan una titulación según la base de conocimientos y capacidades profesionalmente relevantes adquiridas durante la preparación para el ingreso en el mercado laboral o para la progresión hacia una educación superior. Las GNVQ están principalmente concebidas para ser obtenidas a través de programas de educación profesional inicial en colegios o escuelas superiores.

**Australia:** Los primeros antecedentes se encuentran en un documento del Consejo Australiano de Sindicatos (ACTU), que se pronunció en 1987 a favor de la reforma al sistema de certificación de ese país y, adicionalmente, solicitó llevar a cabo un mayor esfuerzo de capacitación en las empresas.

Siguieron luego varios documentos gubernamentales: *Habilidades para Australia* (1987); la primera declaración oficial de la política gubernamental sobre la formación de destrezas laborales y su papel en el cambio estructural del mercado de trabajo australiano. *Capacitación industrial: la necesidad de un*

*cambio* (1988) delató que la capacitación estaba desequilibrada a nivel empresarial y que el ambiente en el lugar de trabajo, en general, desalentaba la capacitación. En el documento *Mejora del sistema de Capacitación Australiana* (1989) el gobierno estableció su deseo de alentar la formación basada en la competencia como parte de un conjunto de reformas más amplias para mejorar la cantidad y calidad de la capacitación.

Fue organizada en 1990 una misión gubernamental que conoció e investigó diversas experiencias de capacitación en el extranjero y declaró en su informe (COSTAC) que un enfoque de competencia para la educación y capacitación, basado en las normas dictadas por las empresas, ayudaría a abordar muchos de los problemas de la formación profesional. Posteriormente se publicaron los lineamientos para la implantación del sistema.

**México** : El diagnóstico efectuado a la capacitación, aunado con la clara visión de los cambios que se registraban en el entorno a nivel de las relaciones económicas y en el mercado de trabajo, propició el diseño y formulación del proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Para su ejecución el Gobierno de México instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, el 2 de Agosto de 1995.

El Sistema Normalizado de Certificación de Competencia Laboral fue propuesto con las siguientes características:

- Enfocado en la demanda; basado en resultados e integrado por los mismos usuarios.
- Que posibilite en el mediano plazo una mayor coordinación institucional, así como una mayor permeabilidad entre centros de trabajo y oferta de capacitación

- ✓ Que provea al mercado información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito de trabajo y oriente la toma de decisiones de los agentes económicos.
- ✓ Que permita contar con programas flexibles, de mayor calidad y pertinentes con las necesidades de la población y de la planta productiva
- ✓ Un sistema con mayor posibilidad de actualización y adaptación.
- ✓ Que conciba a la capacitación no como una actividad finita, de corta duración, sino como un proceso de largo plazo que abarque toda la vida productiva del individuo y facilite la acumulación de conocimientos, así como el desarrollo de competencia laboral que amplíe las oportunidades de superación y progreso personal y profesional de los trabajadores.

**Chile** : Fundación Chile ha iniciado una línea programática orientada al desarrollo de RRHH, en convencimiento que los desafíos de competitividad que enfrenta el país demandan una importante inversión en capital humano. El Programa Competencia Laborales de fundación Chile contribuirá a este esfuerzo diseñando y poniendo en marcha un sistema nacional para evaluar y certificar las competencias laborales de las personas independientemente de como fueron adquiridas.

El proyecto incluye a los sectores, construcción, minería y turismo, todos de gran importancia en términos de empleo, y para los cuales disponer de fuerza competente y flexible es una condición de éxito del negocio.

Fundación Chile utilizará experiencia internacional en certificación de competencias con el objeto de asegurar que los estándares de competencia laboral nacionales sean relevantes y consistentes con las demandas de calidad y competitividad derivadas de una economía global. Los principales referentes son los sistemas británicos, australianos, canadiense y mexicano.

**El Proyecto Contempla Las Siguietes Fases:**

- ✓ Articulación y acuerdos institucionales

- ✓ Estudios sectoriales
- ✓ Identificación y validación de competencias laborales por cada sector
- ✓ Diseño e implementación piloto de un sistema de evaluación y certificación de competencias
- ✓ Definición de estándares de calidad para programas de capacitación
- ✓ Estudio de sustentabilidad institucional y financiera del sistema nacional de certificación a la luz del resultado del proyecto piloto

**Venezuela : Según Alvarez (1993)**

Las empresas venezolanas ante el apremio de las nuevas exigencias económicas, han tratado de implantar sistemas de calidad total, reingeniería de procesos y cambios en el diseño de la organización a nivel estratégico y de su cultura organizacional, pero han dejado de lado las políticas de recursos humanos. Como resultado, se observan departamentos de "calidad total" que en realidad son apéndices creados con la ilusión de "inyectar" dichas ideas al personal y también la creación de soluciones estandarizadas, que no necesariamente se ajustan a la cultura de una empresa determinada. Todo ello indica un inadecuado manejo de los recursos humanos de toda índole. p(34)

Para 1993, se había producido a nivel mundial un movimiento cuya esencia podría ilustrarse con una analogía: el ser humano, en este caso gerente, candidato para un cargo determinado, podría representarse como un iceberg. En su punta, encontramos las características más superficiales de los individuos, sus conocimientos, know-how y habilidades técnicas. Tradicionalmente, el reclutamiento y compensación del personal de alto nivel estaba determinado por la evaluación de estas características, lo cual muchas veces llevó a las empresas a contratar, por ejemplo, a ingenieros con prometedores currículos, pero que desertaban al no adaptarse a la cultura

organizacional de la empresa. ¿la razón? Estas no evaluaban la base del iceberg, donde se encuentran las motivaciones, autoimagen, rasgos, rol social, y en términos generales, las condiciones psicológicas de las cuales depende realmente el éxito del reclutamiento, la adaptación y el desempeño de los gerentes.

Según Alvarez J (1993)

Esta es la idea central del Modelo de Competencias Mc Bear, desarrollado por el psicólogo norteamericano David McClelland, luego de veinte años de investigación. Las competencias son aquellos rasgos, motivos y habilidades subyacentes que han demostrado tener una correlación con el desempeño sobresaliente. Una vez identificadas, permiten seleccionar a las personas adecuadas y diseñar programas para el desarrollo de dichas competencias, reforzando conductas específicas asociadas con la excelencia. Algunas competencias comúnmente exigidas son: motivación al logro, solución de problemas, persistencia, orientación al cliente y autocontrol.(p.34)

En Venezuela existe una brecha muy fuerte entre las personas que toman las decisiones clave en el sector público y sus contrapartes en el sector privado, a diferencia de países como Japón, Tailandia, donde todos hacen equipo; ello ha sido un factor más de estancamiento de las empresas.

### **Modelos de Competencia**

Son los cambios en las operaciones, los que traerán los beneficios más importante. El modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática

para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma.

Para que el modelo de competencia de gestión de RRHH que desee implementar una empresa sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales, sino también para que ésta "capacidad colectiva de hacer" aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos, etc.

#### **Limitaciones en la implementación del modelo:**

**Resistencia al cambio:** Es una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista de alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y acción vigente. La persona empieza por resistir aquello nuevo que lo descoloca o molesta y si no revierte esa actitud en ese punto pasa a resistirse.

**El miedo a la grúa:** El valor de los recursos que han sido invertidos en capital físico por un inversionista, es puede recuperar a menudo fácilmente más adelante ( a través de una reventa), sin embargo, el capital humano como forma parte del sistema nervioso de un individuo específico, no puede ser poseído así por separado a parte del cuerpo vivo, por lo que el capital humano por si mismo no se puede comprar o vender directamente en el mercado. Si un empleado elige renunciar a su trabajo, quizás debido a una oferta de mucho más alto pago, o a una firma competente en la misma industria, entonces cualquier inversión pasada que el empleador pudo haber hecho para aumentar las habilidades del trabajador se pierde para la firma al minuto en que el trabajador sale por la puerta de la empresa.

La única persona que puede invertir en Capital Humano con la confianza completa de que no lo privarán arbitrariamente de sus frutos en el futuro sin la remuneración es el mismo individuo en quien se hace la inversión.

### ✓ **Modelo de Competencias de MC BEAR**

Para llevar a la práctica el modelo Mc Bear, la metodología abarca las siguientes fases:

- ✓ Determinar los datos “duros” de la empresa desea mejorar, tales como volumen de ventas, cifras de productividad, gastos, etc.
- ✓ Identificar, mediante un panel de expertos en el área, las responsabilidades y competencias requeridas para alcanzar un desempeño excelente en el cargo.
- ✓ Conocer las competencias de las personas que ocupen el cargo; para ello es utilizada la técnica conocida como “entrevista de eventos conductuales”. En este tipo de entrevistas, un especialista indaga en una muestra de individuos sobre algún episodio o evento de sus vidas que les haya resultado especialmente exitoso o crítico; posteriormente se les pregunta quiénes fueron los actores principales de este evento, cuál fue su rol y que pensaron en ese momento.
- ✓ Se efectúa un análisis temático y de contenido de las entrevistas con la finalidad de identificar las competencias del cargo. La información obtenida es codificada y son descritas las conductas asociadas a cada competencia, las cuales servirán de guía para las entrevistas de Eventos Conductuales que se efectuarán a los futuros candidatos del cargo.

### Modelo De Gestión Por Competencias (Caso Codelco)

- ✓ **Confección del catálogo de competencias:** a partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.
- ✓ **Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido:** una vez identificadas las competencias se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.
- ✓ **Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo:** de esta forma, se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación de empresas externas.

### Un modelo para la gestión holística de las competencias.





**AUSTRALIA** : La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.

Este, ha sido llamado un **Enfoque holístico** en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

#### **Consideraciones en torno al modelo holístico.**

- *El carácter holístico de este modelo radica en dos características:*
  1. La Gestión del activo que representan las competencias, se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento (Gestión del Conocimiento Aprendizaje Organizacional y Gestión por Competencias), la tecnología, los procesos y los recursos y 2. La competencia integra las dimensiones, las Características personales y sociales (aptitudes emocionales sobre las que se conforma la inteligencia emocional) y B. Conocimientos y habilidades técnicas contextualizadas a los procesos de trabajo.
  
- La instalación de un modelo de Gestión por Competencias supone, entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a como la empresa valora el conocimiento ( lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta ) , y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el

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

- Gestión de competencias es el proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas.

- Las competencias – bajo este enfoque - son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia. Las competencias se organizan en torno a unidades: Roles, posiciones y procesos, que constituyen en sí la estructura social del trabajo en la empresa.

- El Modelo de Competencias en este enfoque holístico incluye: 1. Las Competencias Organizacionales, que suponen un rasgo diferencial en el mercado, 2. Las competencias corporativas, que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes, 3. Las competencias de Rol, que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes (por ejemplo: Líderes, Coordinadores o Personal de Apoyo), y 4. Las Competencias de Posición, que corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específico (por ejemplo, Líderes de Proyectos de Ingeniería, Coordinadores de Proyectos de Producción, etc.).

- La identificación y la construcción de una competencia suponen, 1. Que la competencia esté asociada a un desempeño específico que debe agregar un valor cuantificable y 2. Que la competencia esté redactada de tal forma que pueda resultar en un insumo útil para los diferentes sub-

procesos de la gestión del recurso humano: selección, evaluación del desempeño, el propio desarrollo de competencias, incluso la compensación y otros.

### **La gestión del RRHH con base en competencias.**

Las competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad personal y de equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo. Es probable que esto sea lo que llama tanto la atención de quienes buscan concretar el uso y la administración de los activos centrados en los individuos. Los Gerentes de RRHH con quienes hemos desarrollado proyectos, comprenden y comparten que las competencias son una herramienta que les permite demostrar que su trabajo si aporta a los objetivos del negocio.

Sin embargo – y es bueno destacarlo de una vez – la gestión por competencias no es un asunto que debe ser entendido como de la entera responsabilidad de esta función. Ahora las personas y sus conocimientos son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas. Es por esta razón que un proceso bien orientado de gestión de los RRHH con base en competencias, parte de la revisión de los elementos estratégicos e incorpora tanto a la Alta Dirección del negocio como al personal de línea. Esto, en la búsqueda de sustentar -con un esfuerzo alineado - las ofertas de valor y las ventajas competitivas en sus mercados.

Como se representa en el gráfico, el modelo de competencias es el insumo fundamental que orienta la administración del Recurso Humano y la inversión de los activos de competencias en procesos clave para la empresa. En la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso obtener las competencias como insumo y, al modelo, información para su mantenimiento y actualización.



(El modelo de competencias configura el nuevo centro de la gestión del RRHH. Tradicionalmente este centro lo ocupaban las descripciones de cargos).

CORGA c.a (Año 2000)

**Algunas de las razones que justifican el cambiar a un esquema de Gestión por Competencias.**

- La Gestión por Competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentan su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano.
- La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.

Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.

- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

## ISO 9000 Y COMPETENCIA LABORAL

Yendo al terreno de la identificación del perfil de competencia laboral que pide la norma ISO en su nueva versión, conviene primero aclarar el concepto. La competencia laboral se puede definir de diferentes maneras, según el contexto en que se la plantea y el enfoque epistemológico de que se parte. La definición más elemental de competencia laboral sería: las capacidades demostradas por la persona en situaciones concretas de trabajo. Para que las definiciones adquieran significado, las tenemos que contextualizar. En este caso lo es la norma ISO9001:2000. Ubicándola en este contexto, la competencia laboral se puede definir como las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones.

### Enfoques Metodológicos

Definiendo de esta manera a la competencia laboral, se difiere del concepto de calificación que la versión anterior del ISO empleaba, ya que este apela más al bagaje de conocimientos, a la capacidad *potencial*, para desempeñar una función o puesto. (Mertens, 1996) Aparentemente las diferencias son minúsculas y del orden teórico, que en poco afectarían a la gestión de un

sistema de calidad en la organización. Sin embargo, sí hay un cambio de fondo en el sistema de calidad en lo que atañe el aseguramiento de la formación del personal, por todo lo que implica el modelo de instrumentación de la competencia laboral.

Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiere dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización. Pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema.

Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista. (Mertens, *Ibíd.*) La aproximación *funcional* refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos, convirtiéndolo en la plataforma de los desempeños mínimos esperados del personal. Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados.

En el contexto de la norma ISO9001:2000, el análisis funcional puede ser útil para asegurar la calidad en la operación de la persona en situaciones y procesos predeterminadas.

El modelo *conductista* se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades a demostrar en liderazgo pueden ser: a) plantear objetivos claros; b) estimular y dar dirección a equipos de trabajo; c) tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otros.

En el contexto de la norma ISO9001:2000, estas capacidades en la persona son importantes para cumplir con la satisfacción del cliente que demanda la continua adaptación para lograr los cambios requeridos. Los productos y procesos de adaptación para lograr la satisfacción del cliente no se pueden predeterminar. Aunque sí se pueden definir resultados finales, como grado de satisfacción de los clientes y la mejora en costos y rentabilidad.

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

### **Gestión de recursos humanos de corte conductista**

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

He aquí algunos ejemplos:

"El objetivo inicial es determinar las competencias críticas o competencias clave, entendiendo como tales los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan (de forma causal) más directamente con un desempeño

Según exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades".  
Según ". (Arión Consultores). 1998

"Características personales claves que promueven y mantienen la eficacia en una empresa de alto desempeño. Definen lo que la persona es y se refleja en todo lo que hace. Son características particulares que van desde aspectos profundos y centrales de individuo, hasta aspectos observables y modificables con relativa facilidad". (Electricidad de Caracas).1998.

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

"Son características personales que diferencian el desempeño adecuado del excelente, en un cargo, en una organización o cultura específica. Son ciertas maneras de hacer las cosas; son aquellas conductas y habilidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia" (Mavesa).1998.

"Conocimientos, habilidades y destrezas observables y medibles así como características asociadas a un desempeño excelente en el trabajo y en el logro de resultados" (Buck Consultants,Inc). 1998.

"Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio"(Petróleos de Venezuela).1998.

Evidentemente todas las anteriores definiciones se asocian al enfoque conductista; están centradas en las características personales que definen un desempeño superior, relacionadas fuertemente con las presunciones de McClelland según las cuales en cada trabajo algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo; de modo que, la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos.



Según (Moloney, Karen) en 1998

Algunos expertos consideran que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las normas de competencia (funcionalista) se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero centra la competencia en la persona en sus cualidades y el segundo en los requerimientos de la ocupación.

Otros, por el contrario, construyen el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral.

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global. En particular Mertens, 1998, Asoció las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos.

Para ese autor es indudable que el surgimiento del enfoque de competencia está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochentas. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente.

Rápidamente las empresas han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas; para Mertens el problema puede sintetizarse en la siguiente interrogante: ¿cómo pueden diferenciarse las empresas en un mercado tendiente a globalizarse y que facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas?

Se ha documentado cómo las estrategias empresariales hacia la competitividad terminaron generando elementos de diferenciación a partir de su estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno. Terminaron así construyendo redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes clave como los proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, etc. Se crearon verdaderas estructuras virtuales en las que, lo importante no eran los activos físicos y financieros sino otros intangibles muy valiosos como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc.

Uno de los componentes clave en esta arquitectura naciente es el factor humano. La contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa. Así, se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

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

### **Gestión de recursos humanos con enfoque de competencias laborales**

El enfoque de Competencia Laboral 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.

**Se puede mencionar que apoya a dichos procesos de la siguiente manera:**

Planeación del recursos humano conectando la estrategia de la organización los procesos tales como:

- Crea un enfoque de causa-efecto entre desempeño de la organización y los procesos de Recursos Humanos.
- Permite tener un punto común para todos los diferentes procesos de Recursos Humanos lo que tiene un efecto sinérgico.
- Permite definir metas de Recursos Humanos directamente alineadas a las metas estratégicas de la organización.

En el proceso de Selección basado en las competencias que sean claves para el desempeño deseado, entre las cuales se puede mencionar:

- Aumenta la probabilidad de que exista una buena integración entre el puesto y la persona.
- Reduce la curva de aprendizaje.
- Incrementa la productividad de la persona.
- Mantiene la rotación bajo control.
- El cumplimiento efectivo y eficaz de las funciones asignadas.

En lo referente a administración del desempeño se debe de alinear las metas individuales con las metas estratégicas y las competencias personales lo cual se logra con esto:

- Los empleados comprenden que es lo que se espera de ellos y su contribución hacia el logro de un alto desempeño.

- La atención se concentra en ambos, la conducta y el desempeño, es decir, causa-efecto.
- Se maximiza el desempeño de la empresa a través del desempeño de las personas.
- Se identifican y priorizan las necesidades de formación o brechas desde el principio para lograr los resultados y el desempeño buscado.

En los planes de carrera se seleccionan a los líderes del futuro de la siguiente manera:

- Se selecciona únicamente a aquellos que estén certificados en las competencias de su puesto.
- Es fácil identificar aquellos verdaderamente talentosos y de alto desempeño.
- Se crea una ventaja competitiva a través de las personas talentosas.
- El capital humano se utiliza de una manera estratégica.
- Se garantiza continuidad y lealtad del empleado.

En lo referente a compensación se debe alinear las recompensas financieras con el comportamiento y el desempeño, tomando en cuenta lo siguiente:

- Se determina el rol del puesto su nivel de compensación y se evalúa cada persona contra este modelo para asignar su compensación.
- La compensación variable esta directamente conectada con las metas estratégicas.
- Se fomenta la creación de una organización de aprendizaje y mejora continua.
- Se conecta la compensación de corto plazo con los resultados y el desempeño del futuro.

- Se motiva a las personas a cumplir eficientemente con sus funciones.
- En el proceso de capacitación, para eliminar las necesidades, con el alto desempeño y las metas estratégicas tales como:
- Se detectan las brechas de desarrollo individuales y grupales en base a roles y evaluaciones de competencias 360 grados.
  - Se utiliza de una manera más eficiente el presupuesto.
  - Tiene un impacto inmediato en el desempeño individual y el logro de las metas estratégicas.
  - Se tienen datos para monitorear el proceso, determinar medidas correctivas, reducciones de brechas y certificar empleados.

Una fuerza de trabajo calificado permitirá, por una parte, que las empresas aumenten su productividad y competitividad y, por otra, que los trabajadores amplíen sus posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral, además de progresar y desarrollarse profesionalmente.

Con la transformación de los sistemas de formación y capacitación para el trabajo hacia el enfoque de competencia laboral, se pretende que el país cuente con los recursos humanos calificados que demanda la nueva organización productiva, el avance tecnológico y la competitividad en los mercados globales.

### **Dimensiones del modelo de gestión por competencias<sup>1</sup>**

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

---

<sup>1</sup> CINTERFOR; Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales.  
[www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/esp.index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/esp.index.htm)

- IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS: Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de varias metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método "desarrollo de un currículum" (DACUM por sus siglas en inglés), así como sus variantes SCID y AMOD.

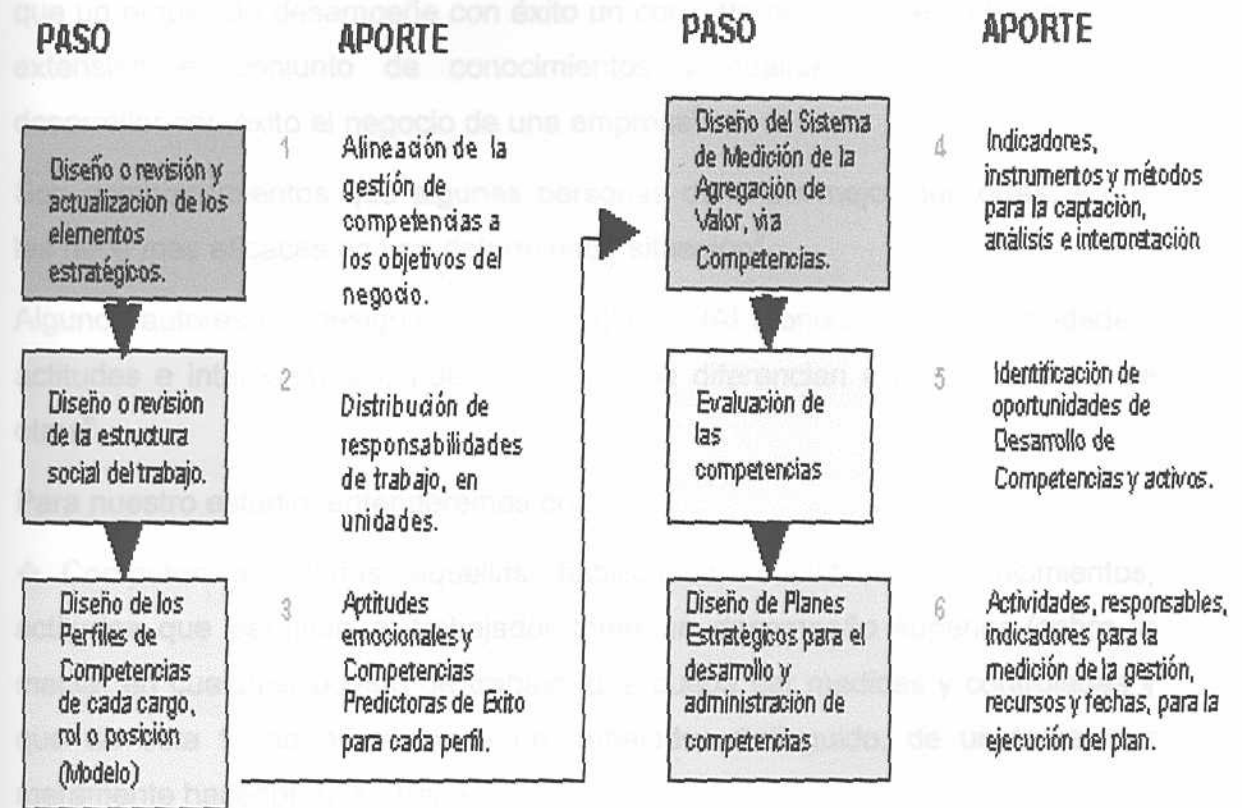
- NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS: una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país)

- FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS: Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de estuvers de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

- CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS: Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada ( por consiguiente evaluada ) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios

realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

**El proceso para instalar un sistema de Gestión por Competencias en la empresa.**



**Definiciones conceptuales del estudio**

**COMPETENCIAS**

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda

medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces <sup>2</sup>

Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo <sup>3</sup>

Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa <sup>4</sup>

Son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación <sup>5</sup>

Algunos autores les designan con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que puestas en acción diferencian a unas personas de otras <sup>6</sup>

Para nuestro estudio, entenderemos por:

- ❖ Competencias: todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.
- ❖ Habilidades/destrezas: es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.
- ❖ Cualidades: rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.

<sup>2</sup> Hooghiemstra T, Las Competencias: Clave para Gestión integrada de Recursos Humanos, 1996; 29

<sup>3</sup> Boyatzis, R, "The Competent Manager", 1982; 28

<sup>4</sup> Aguilera Robollo F. y Reyes Madrid J., Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones): 1996: 203

<sup>5</sup> Levy L. <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>

<sup>6</sup> (<http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>)



- ❖ **Conocimiento:** es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.
- ❖ **Actitudes:** Inclinação de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo

#### GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Entenderemos entonces por Gestión por Competencias el gerenciamiento que:

- ❖ Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- ❖ Determinará a la persona que cumpla con estas competencias
- ❖ Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo
- ❖ Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

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

Las unidades de competencias son funciones integradas por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño asociados, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada. Las competencias deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización en la figura 1 se presenta un proceso muy

utilizado por los consultores, para ayudar a las empresas a traducir los retos estratégicos en formas de conducta requerida y competencias de las personas.

**Proceso de definición de Modelos de Competencias<sup>7</sup>**

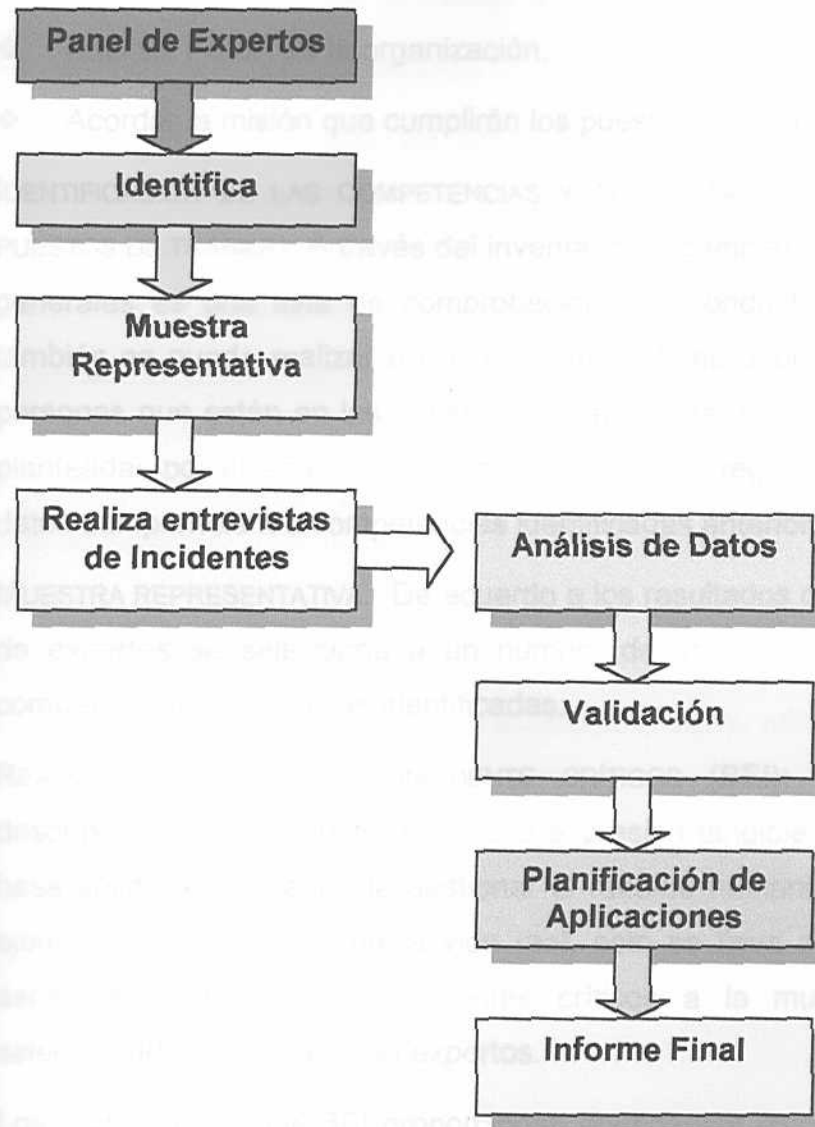


Figura 1

<sup>7</sup> Hooghiemstra, T.; Gestión Integrada de Recursos Humanos; 1996; 33

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

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

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

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

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

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

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

Ventajas que ofrecen las entrevistas BEI:

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

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

VALIDACIÓN: El modelo se puede validar mediante una segunda serie de BEI con un nuevo grupo de personas, y comprobar si las competencias identificadas se relacionan efectivamente con la actuación superior, tal como la identificó el panel de expertos.

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

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

Tipo de Estudio

Esta investigación se considera no experimental porque se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes. Lo que se hace es observar fenómenos tal y como se den en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger (1979,p.116):

«La investigación no experimental es aquella en la que la investigación se realiza en un mundo real, tal y como se presenta naturalmente».

Respecto a la metodología de investigación se ha utilizado la metodología cualitativa, ya que se trata de un estudio exploratorio y de descubrimiento de nuevos conocimientos.

### CAPITULO III

## MARCO METODOLOGICO

El presente estudio se enmarca en el paradigma de la investigación cualitativa, ya que se trata de un estudio exploratorio y de descubrimiento de nuevos conocimientos. La metodología utilizada es la cualitativa, ya que se trata de un estudio exploratorio y de descubrimiento de nuevos conocimientos. El estudio se enmarca en el paradigma de la investigación cualitativa, ya que se trata de un estudio exploratorio y de descubrimiento de nuevos conocimientos.

Este estudio se enmarca en el paradigma de la investigación cualitativa. Su objetivo es describir la realidad de forma exhaustiva para la consecución de los objetivos y la obtención de una ventaja competitiva para la organización. Se hace una revisión general de los modelos de competencias y se hace una selección de los más adecuados para determinar el perfil de competencias de los empleados. Sampieri y Col (1998) definen en su obra:

### **Tipo de Estudio**

Esta investigación se considera no experimental porque se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes. Lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger (1979,p.116):

De La investigación no experimental o ex post-facto es cualquier que investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o condiciones.”

Bajo el diseño de investigación no experimental este estudio se considera transeccional o transversal porque el propósito es recolectar datos en un momento determinado o en un punto en el tiempo. Si tomamos en cuenta la obsolescencia del conocimiento y las características cambiantes de la organización nos encontraremos que las competencias deben adecuarse a los objetivos estratégicos de la organización. Pero no por ello dejaremos de estar atentos a los posibles cambios máximo si tomamos en cuenta que en las empresas en Venezuela es ahora cuando por requerimiento exigidos para las certificaciones de su sistema de la calidad se hace perentorio el abordaje de este tema.

Esta investigación puede clasificarse como descriptivo. Su objetivo es medir una serie de características que posee un gerente de proyecto que le permiten desempeñar sus actividades de forma excelente para la consecución de los objetivos y contribuir a crear ventaja competitiva para la organización. Para ello se hace una revisión general de los modelos de competencias existentes y de las características actitudinales referenciales para determinar la aplicabilidad en el objeto de estudio. Sampieri y col (1998) definen en su texto que...

El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y como se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (p. 60).

De acuerdo con la estrategia utilizada, es una investigación de campo, debido a que los datos para el estudio se recabaran directamente en el lugar de los hechos; con apoyo en una revisión documental porque se realizaran análisis de una serie de datos contenidos en test , documentos, elaborados por empresas reconocidas para determinar los perfiles individuales. Tamayo y Tamayo (1997) define una investigación de campo...

Cuando los datos se recogen directamente de la realidad por lo cual los denominados primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas. (p. 71).

### **Población y Muestra.**

La población esta determinada por el personal que ocupa el cargo de Gerentes de Proyectos. En virtud de la situación actual de nuestro país donde los proyecto de gran envergadura se encuentran ubicados en la región de Guayana tales como los del sector eléctrico y del sector siderúrgico se realizará a una muestra 10 individuos, a los cuales les será aplicado el instrumento de recolección de información, ya que la población es muy pequeña para realizar

un muestreo. *Procesamiento de los resultados*

### Técnicas para Recolección de la Información

Para obtener los datos caracterizados como de fuentes primarias, se utilizaran los siguientes instrumentos y técnicas:

**a) Encuesta:** Dirigida al personal que ocupa cargos como gerentes de proyecto, a objeto de conocer su apreciación sobre las características de gestión, actitudinales y técnicas que fueron y han sido factor clave para el desarrollo de cada una de las etapas del proyecto y los resultados obtenidos y su opinión sobre la orientación y/o mejoras que se pudiesen considerar para el diseño del Modelo propuesto. El instrumento elaborado se encuentra en anexo A.

Según Sabino, C. (1976), la encuesta es: "...una forma específica de interacción social. En esta técnica el investigador formula preguntas, a partir de cuyas respuestas habrán de surgir datos de interés". (pág. 21)

Para efectuar la validación se empleó la técnica de juicio de experto. Según Sampieri y col.. (1998, p.236), validación, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Por ejemplo, un instrumento para medir la inteligencia válido debe medir la inteligencia y no la memoria. La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencias: evidencias relacionadas con el contenido, con el criterio y con el constructo ". (pp. 236-237).

**b) Revisión Documental:** Para realizar el diagnóstico que determine el perfil adecuado a la gestión de gerente de proyecto se revisaron test, documento de gestión por competencias de manera que sirva de base para el desarrollo de la



encuesta y el procesamiento de los resultados.

### VARIABLES E INDICADORES

El proyecto de investigación relacionado con los estudios descriptivos requiere de la definición de variables. Tal y como lo refiere Francis Korn, se requiere realizar: 1.- Definición nominal de la variable a medir 2.- Enumeración de sus dimensiones y 3.- Definición operacional: selección de indicadores.

Definición nominal	Definición real Dimensiones	Definición operacional Indicadores
<p>Competencias para liderizar proyectos</p> <p>Es considerada desde dos puntos de vista:</p> <p>1) Conocimientos y habilidades</p>	<p>1.- Competencia de logro y acción</p>	<p>- Gerenciar proyectos</p>
<p>- Actitudinales</p>	<p>1.- Competencias Gerenciales</p> <p>2.- Competencia de influencia</p> <p>3.- Competencia de ayuda y servicios</p> <p>4.- Competencia Cognitivas</p>	<p>- Trabajo en equipo</p> <p>- Desarrollo de personas</p> <p>- Gerenciar los cambios</p> <p>Comunicación</p> <p>Empowerment</p> <p>Coaching</p> <p>- Impacto e influencia</p> <p>Sensibilidad interpersonal</p> <p>- Servicio al cliente</p> <p>- Pensamiento analítico</p>

## CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS DATOS

Tal y como lo definen Selltiz, Jahoda y otros....." El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación" (pág.62).

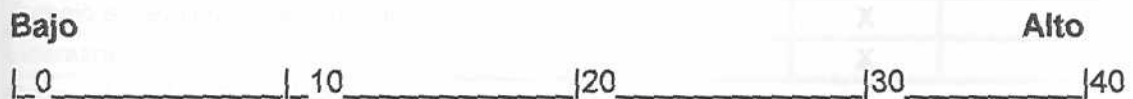
" Cuando los datos han sido reunidos mediante un instrumento estructurado como el cuestionario, ordinariamente cada pregunta proporciona una unidad natural para su categorización, aunque algunas series de categorías puedan requerir unidades mayores, tales como el cuestionario en conjunto". (pág. 65 ).

Los resultados del cuestionario realizado a la población encuestada; la cual estuvo conformada por Gerentes de proyectos del sector Siderúrgico y del sector eléctrico son tabulados de acuerdo a las repuestas indicadas en el Test para determinar las habilidades que debe poseer un líder moderno de acuerdo a su comportamiento y practicas aplicadas ante determinadas situaciones.

Para cada una de las competencias objeto de investigación la sumatoria de las preguntas debe ser mayor o igual a 3.

Los resultados del cuestionario orientan a la organización en dos aspectos: 1.- Necesidad de desarrollar las competencias .2.- Congruencia con el comportamiento de un líder moderno.

A continuación la escala para determinar la congruencia con un líder moderno:



## Competencias del Gerente de Proyecto

A continuación se listan las competencias relacionadas con las habilidades y cualidades obtenidas de la encuesta N° 2 que debe poseer el Gerente de proyecto para las diferentes etapas del proyecto conforme a la estructura señalada por el PMBOA.

Competencias del Gerente de Proyecto				
Competencias Genéricas	Iniciación	Planificación	Ejecución	Control
<b>Competencia de logro y acción</b>				
Motivación al logro			X	
Preocupación por el orden y la calidad				X
Iniciativa	X	X	X	
Búsqueda de información	X	X		
<b>Competencias de ayuda y servicio</b>				
Sensibilidad interpersonal			X	
Orientación al servicio al cliente		X		
<b>Competencia de influencia</b>				
Impacto e influencia	X		X	
Conocimiento Organizativo		X	X	X
Construcción de relaciones		X	X	
Desarrollo de personas		X		
Dirección de personas			X	
Trabajo en equipo y Cooperación			X	
Liderazgo			X	
<b>Competencias Cognitivas</b>				
Pensamiento analítico		X	X	X
Pensamiento conceptual		X	X	
Conocimientos y experiencias		X	X	
Autocontrol			X	
Confianza en si mismo		X	X	

Competencias de eficacia personal				
Comportamiento ante fracasos			X	X
Compromiso con la organización		X	X	X

- La IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS se obtiene de los resultados de la encuesta N° 2, la cual revela habilidades/ cualidades que debe poseer el Gerente de Proyecto para garantizar el éxito del puesto en las diferentes etapas del proyecto a saber:

✓ Fase de Iniciación:

1. Iniciativa
2. Búsqueda de información
3. Impacto e influencia

✓ Fase de Planificación:

1. Iniciativa
2. Búsqueda de información
3. Orientación al servicio al cliente
4. Conocimiento organizativo
5. Construcción de relaciones
6. Desarrollo de personas
7. Pensamiento analítico
8. Pensamiento conceptual
9. Conocimientos y experiencias
10. Confianza en si mismo
11. Compromiso con la organización

✓ Fase de Ejecución:

1. Motivación al logro
2. Iniciativa
3. Sensibilidad interpersonal
4. Impacto e influencia
5. Conocimiento organizativo
6. Construcción de relaciones
7. Dirección de personas
8. Trabajo en equipo y cooperación
9. Liderazgo

10. Pensamiento analítico
11. Pensamiento conceptual
12. Conocimientos y experiencias
13. Autocontrol
14. Confianza en si mismo
15. Comportamiento ante fracasos
16. Compromiso con la organización

✓ **Fase de Control:**

1. Preocupación por el orden y la calidad
2. Conocimiento organizativo
3. Pensamiento analítico
4. Comportamiento ante fracasos
5. Compromiso con la organización

**Los resultados de la entrevista realizada a los gerentes de proyecto indican:**

- Que debe tenerse conocimientos generales en materias como: Costos, Finanzas, Administración, control de calidad, Recursos humanos, cronograma.
  
- Que las condiciones del entorno requiere del fortalecimiento de las competencias; trabajo en equipo, la dirección de personas y liderazgo. El 99% de los gerentes coinciden en señalar que son aspectos fundamentales para lograr que todos los integrantes del proyectos apunten hacia un mismo objetivo " Concluir el proyecto de acuerdo a lo planificado".

- La entrevista reveló en promedio que los gerentes distribuyen su tiempo a las siguientes actividades: Planificación (20%) Técnica (50%) Administrativa (20%) Contacto con el recurso humano (10%)
- La planificación es una herramienta importante para comparar lo real Vs. lo planificado y así tomar las acciones correctivas apropiadas de manera que el proyecto finalice en tiempo y con los recursos presupuestados.
- La importancia de un líder radica en conocer las potencialidades o fortalezas de su personal para colocarlo donde agregue valor, promover el trabajo en equipo, visión global del proyecto. Ello se constituye en un pilar fundamental para asegurar el éxito del proyecto.
- Las características de las personas que desempeñan estos cargos está asociada con la disposición de la persona para trasladarse a las distintas partes de país o del mundo para asumir las responsabilidades del proyecto. La condición de riesgo, porque al ser los proyectos finitos se tiene que enfrentar con diferentes personas, costumbres, religiones, etc. Otro aspecto de importancia es su experiencia en la conducción de proyectos referentes a un área específica, lo cual contribuye en el aporte técnico que pudiera brindar ante determinada situación.

- Las herramientas gerenciales utilizadas para controlar los proyectos es PERT

Evaluación

- Las competencias claves obtenidas de la entrevista permiten la construcción de un Mapa de Competencias laborales con el método AMOD en torno a las habilidades críticas que debe poseer el perfil laboral examinado. Las competencia corresponden al formato: Verbo + Objeto + Condición. A continuación se presentan los resultados correspondientes:

0. No tiene experiencia con la competencia

1. Tiene experiencia con la competencia, pero no puede demostrarla

2. Puede demostrar la competencia

3. Puede demostrar la competencia personal

4. Puede demostrar la competencia en el trabajo

5. Puede demostrar la competencia en el trabajo y en el hogar

6. Puede demostrar la competencia en el trabajo y en el hogar, mostrando

7. Puede demostrar la competencia en el trabajo y en el hogar, mostrando

8. Puede demostrar la competencia en el trabajo y en el hogar, mostrando

9. Puede demostrar la competencia en el trabajo y en el hogar, mostrando

1. Identificar las necesidades de capacitación del personal
2. Capacidad de resolver problemas
3. Revisar informes parciales sobre las actividades relevantes
4. Evaluar los problemas del área
5. Medir y evaluar las metas establecidas
6. Definir indicadores de gestión
7. Escuchar las necesidades de los clientes
8. Modificar el entorno de trabajo
9. Contacto activo con clientes sobre actividades y resultados

A partir de la construcción del mapa se procede a la identificación de las áreas de competencias lo suficientemente generales como para poder reagrupar las habilidades identificadas.

Los resultados de las habilidades para crear el diseño de currículo es:

1. Estrategia



2. Detección de demanda
3. Implementación
4. Evaluación
5. Actitudes
6. Comunicación.

Luego de construido el mapa AMOD la organizaciones pueden proceder al desarrollo de la autoevaluación del personal que desee aplicar al cargo de Gerente de proyecto o desee continuar su proceso de capacitación, aplicando una escala que varia entre 3 y 6 niveles.

0: No se puede desarrollar la competencia

1: Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión

2: Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia

3: Puede desarrollar la competencia sin supervisión

4: Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con un buen nivel de calidad.

5: Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas.

6: Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa, adaptabilidad y pudiendo conducir a otros en el desarrollo del trabajo.

Los resultados de la encuesta N° 1 revelan que la gestión del cambio es un desafío a mejorar, entendiendo este factor como: ser un agente activo al cambio focalizándose en la obtención de resultados, mantener control durante periodos de incertidumbre al mismo tiempo que demostrar flexibilidad y adaptabilidad para responder a los cambios constantes.

Los gráficos que acompañan (ver Anexo 1) muestran que el 60% de los encuestados consideran que la gestión del cambio es un desafío a mejorar, lo que indica que el 40% de los encuestados consideran que la gestión del cambio es un desafío a mejorar.

## CAPÍTULO V DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo tiene como objetivo discutir los resultados de la encuesta N° 1, en relación con los resultados de la encuesta N° 2, y con los resultados de la encuesta N° 3, en relación con los resultados de la encuesta N° 4.

Los resultados de la encuesta N° 1 muestran que el 60% de los encuestados consideran que la gestión del cambio es un desafío a mejorar, lo que indica que el 40% de los encuestados consideran que la gestión del cambio es un desafío a mejorar.

En conclusión, el establecimiento y mantenimiento de canales de comunicación en dos vías para obtener retroalimentación de los clientes, preocupaciones y sugerencias.

- Los resultados de la encuesta N° 1 revelan que la gestión del cambio es un elemento a mejorar, entendiendo este factor como; ser un agente efectivo al cambio focalizándose en la obtención de resultados, mantener control durante periodos de incertidumbre al mismo tiempo que demostrar flexibilidad y adaptabilidad y preparar a sus colaboradores para responder a los cambios constructivos.
- Los gerentes encuestados (sector eléctrico y sector siderúrgico) son congruentes en un 75% con las competencias que identifican el comportamiento de un líder moderno.
- Los resultados de la encuesta N° 1 aplicada a los gerentes correspondientes al sector eléctrico demuestran estar por debajo de la media en los siguientes renglones:
  - o **Coaching:** Funciones de consejero para lograr las competencias y compromiso de los empleados con respecto a los problemas y situaciones que afectan el desempeño del trabajo.
  - o **Comunicación:** Establecimiento y mantenimiento de canales de comunicación en dos vías para obtener retroalimentación acerca de sus problemas, preocupaciones y sugerencias.

- **Influencia:** Aceptación usando los procesos de influencia basado en el poder de experticia referente al poder, obtención de metas por empleados.
  - **Equipos de trabajo:** Construcción de equipos de trabajo por entrenamiento a los empleados, fomentar la interacción de equipos y facilitar el desarrollo de equipos a través de retroalimentación y críticas constructivas.
- Los resultados de la encuesta N° 1 aplicada a los gerentes correspondientes al sector siderúrgico están ubicados en el rango de muy bueno en todos los renglones objeto de investigación.
- Los resultados de la encuesta N° 2 indican que la fase de ejecución requiere que el gerente de proyectos posea un conjunto de habilidades y actitudes no descritas en las fases de iniciación y control. Ello conduce a señalar que las competencias requeridas son distintas dependiendo de la fase en la cual se encuentre el proyecto.
- De la encuesta N° 2 se infiere que las competencias actitudinales no cambian en función del tipo de proyecto y empresa dado que las mismas forman parte del individuo y de la característica que deba poseer el líder moderno. Ej: Desarrollo de personas, pensamiento analítico, trabajo en equipo, etc.
- De la entrevista realizada a los gerentes de Proyecto del sector siderúrgico y el sector eléctrico se evidenció:

**CONCLUSIONES** ➤ El gerente del proyecto es como un director de orquesta el cual no necesariamente debe poseer conocimientos específicos en todas las ciencias técnicas.

➤ Se observa que el gerente de proyecto ocupa un 40% más del tiempo a labores técnicas que la encuesta realizada a nivel internacional.

➤ En otro aspecto también se observa que el área de planificación no es muy aplicada por los gerentes encuestados si se compara con el 40% que menciona la encuesta realizada a gerentes de proyectos a escala internacional.

➤ Otro aspecto importante de señalar es que los gerentes correspondientes a los sectores siderúrgicos y eléctrico consideran una debilidad la aplicación del elemento PLANIFICACION en las actividades diaria que ejecutan, aun cuando lo consideran de suma importancia.

➤ La aplicación de la metodología AMOD es importante para direccionar el entrenamiento, porque es el mismo empleado quien se autocalifica con la escala antes mencionada la cual orienta la organización en termino de resultados para así evaluar la eficacia del entrenamiento, requisito solicitado por el modelo contractual ISO 9001:2000.

---

---

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hasta el siglo XIX, la inversión sistemática en Capital Humano no era importante para ningún país y los gastos en educación, sanidad y formación eran irrisorios. Sin embargo, con la revolución científica que se da a partir del siglo XIX, la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador. Como resultado de ésta evolución, el siglo XX, y sobre todo a partir de los años 50 es la era del Capital Humano en el sentido de que un factor condicionante primario del nivel de vida de un país es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos, y los hábitos de sus ciudadanos "esta es la era de las personas".

El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda la organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.

Según Becker, los éxitos económicos de los países asiáticos no se explicarían sin una base de fuerza laboral bien formada, educada, trabajadora y políticamente ordenada. El Recurso natural más valioso para esos países fueron los cerebros de sus habitantes.

Es fundamental entonces transformar nuestra visión, desde la economía a la economía humana, desde el Capital de Trabajo hacia el desarrollo,

potencialización del Capital Humano, que es lo que en esta década le dará la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo a la empresa.

Por otro lado, aunque el Sistema de Certificación de Competencias sea difícil de desarrollar y de llevar a la realidad, debe ser un esfuerzo continuo y sobre todo compartido por los sectores gubernamentales, privado y educativo, de tal manera que una alianza entre ellos derive en el incremento de la productividad, las ganancias, el empleo y el sistema de capitales basados en conocimientos que se buscan hoy en día.

Las competencias son ante todo una herramienta que puede contribuir en forma significativa a la gestión del recurso humano, pero que debe ser estudiada, analizada, implementada y evaluada por especialistas en recursos humanos que tengan internalizado los procedimientos y técnicas de un manejo adecuado de recursos humanos y que pueden fácilmente utilizar esta nueva herramienta optimizando todos sus atributos y ventajas contrarrestando en el camino, las posibles desventajas para la organización. Sin embargo es fundamental, además, para la implementación de este tipo de gestión, el apoyo de los directores superiores de la organización ya que requiere de cambios amplios en el ámbito de las políticas de los recursos humanos y de la flexibilización de los roles más tradicionales como el del "jefe" o del "empleado"

## GLOSARIO DE TERMINOS

-C-

**CAPITAL:** cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

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

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

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



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

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

**COMPETENCIA:** aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

**CAPITAL HUMANO:** Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. Humano: relativo al hombre o propio de él.

-G-

**GESTIÓN:** efectuar acciones para el logro de objetivos

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS:** Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades

operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

-H-

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

-N-

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

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

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

**UNIDAD DE COMPETENCIA GENERAL** -O- *Se refiere a funciones*

**OCUPACION:** Area laboral referida a un grupo común de competencias. Area definida de competencia, relevante en el desempeño de diversos puestos de

trabajo en diferentes compañías, diferentes sitios e incluso en diferentes industrias.

-P-

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

-S-

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

-U-

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

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

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

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

-V-

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

## BIBLIOGRAFÍA

- MERTENS, L "Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos", OIT, CINTERFOR, CONOCER, Santa Fe de Bogotá, julio de 1.997.
- CINTERFOR, "La formación profesional en el umbral de los 90": Un estudio de los cambios e innovaciones en las instituciones especializadas de América latina, Montevideo, 1990.
- CINTERFOR "Problemas relativos a la certificación en América Latina", Boletín de Cinterfor, Montevideo, n°43/44 ene-abr. 1.976, p. 13-21.
- CINTERFOR, Proyecciones de una política de certificación, boletín Cinterfor, Montevideo, n 43/44, ene.-abr.1976 p. 43-47.
- MERTENS,L.- El desafío de las relaciones laborales en la nueva competitividad. Lima, oficina regional de la OIT para las américas, 1992, 65p.
- MERTENS,L.- "Metodología AMOD para la construcción de un currículo de capacitación, Buenos Aires. septiembre.1998.
- TAGLIAFERRI,L "Leadership skills test. Jacksonville Beach, Febrero,1998.
- PALACIOS, Luis Enrique (2000). "Principios esenciales para realizar proyectos". Publicaciones UCAB, Venezuela.

- HAYGROUP. "Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos", 2000.
  
- AGUILERA ROBOLLO F. Y REYES MADRID J.; "Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)" 1996
  
- BOYATZIS,R, "The Competent Manager", John Wiley & Sons, 1982
  
- BUCK CONSULTANTS; "Competency-Based Performance Managment" Washington. D.C.1998.
  
- CARRETTA, A.; Aplicaciones en la planificación de recursos humanos; en "Las Competencias: Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos", de Dalziel, M.; Cubero, J.; Fernández, G.; Bilbao, Deusto, 1996
  
- CINTEFOR; Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales.
  
- CONOCER; Análisis ocupacional y funcional del trabajo;
  
- CUBEIRO, J; FERNÁNDEZ, G; "Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos", Bilbao, Editorial Deusto, 1996
  
- DAVID FITT, "Remuneración basada en competencias: ¿ Qué significa eso? en "Las Competencias: Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos", de Dalziel, M.; Cubero, J.; Fernández, G.; Bilbao, Deusto, 1996.

-GRAMINGA, M.; "Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas.

-HITT; IRELAND; HOSKISSON; "Administración Estratégica: competitividad y conceptos de globalización" International Thomas Editores, 1999

-HOOGHIEMSTRA T.; "Gestión Integrada de recursos Humanos" en "Las Competencias: Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos", de Dalziel, M.; Cuberiro, J.; Fernández, G.; Bilbao, Deusto, 1996

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

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

Ohio State University. *Introduction to DACUM*. Center on Education and Training for Employment.

LAS DIECISÉIS COMPETENCIAS REFERENCIALES\*

- 1) Ser una persona de acción y resultados que se comprometa con los objetivos y situaciones más desafiantes, que se comprometa con los resultados y se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas y que se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas y que se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas.
- 2) Ser una persona que se comprometa con los resultados y se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas y que se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas.
- 3) Ser una persona que se comprometa con los resultados y se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas y que se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas.
- 4) Ser una persona que se comprometa con los resultados y se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas y que se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas.
- 5) Ser una persona que se comprometa con los resultados y se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas y que se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas.

**ANEXO A:**

**LAS DIECISÉIS COMPETENCIAS REFERENCIALES**

- 6) Ser una persona que se comprometa con los resultados y se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas y que se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas.
- 7) Ser una persona que se comprometa con los resultados y se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas y que se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas.
- 8) Ser una persona que se comprometa con los resultados y se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas y que se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas.
- 9) Ser una persona que se comprometa con los resultados y se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas y que se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas.
- 10) Ser una persona que se comprometa con los resultados y se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas y que se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas.
- 11) Ser una persona que se comprometa con los resultados y se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas y que se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas.
- 12) Ser una persona que se comprometa con los resultados y se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas y que se comprometa con los resultados en todas las situaciones de trabajo complejas.



## **LAS DIECISÉIS COMPETENCIAS REFERENCIALES <sup>8</sup>**

- 1) Ser una persona de muchos recursos: saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión
- 2) Hacer lo que conoce: ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando es necesario.
- 3) Aprender rápido: dominar rápidamente nuevas tecnologías.
- 4) Tener espíritu de decisión: actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.
- 5) Administrar equipos con eficacia: saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.
- 6) Crear un clima propicio para el desarrollo: ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.
- 7) Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas: actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.
- 8) Estar orientado hacia el trabajo en equipo.
- 9) Formar un equipo de talentos: invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
- 10) Establecer buenas relaciones en la empresa: saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.

---

<sup>8</sup> McCauley . 1989 – texto <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>

- 11) Tener sensibilidad: demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.
- 12) Enfrentar los desafíos con tranquilidad: poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.
- 13) Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal: ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa.
- 14) Auto conocerse: tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo.
- 15) Tener un buen manejo de las relaciones personales: ser agradable y dar muestras de buen humor.
- 16) Actuar con flexibilidad: capacidad para adoptar actitudes opuestas, –ejercer liderazgo y dejarse liderar– opinar y aceptar opiniones de los demás.

Instrumento diagnóstico de evaluación de competencias

Evaluación de Competencias

Este instrumento está compuesto por 40 preguntas sobre competencias y habilidades aplicables a la actividad de una persona que trabaja en un establecimiento de salud. El instrumento está dividido en cinco partes.

El instrumento está diseñado para ser utilizado en un entorno de trabajo. El instrumento está diseñado para ser utilizado en un entorno de trabajo. El instrumento está diseñado para ser utilizado en un entorno de trabajo. El instrumento está diseñado para ser utilizado en un entorno de trabajo. El instrumento está diseñado para ser utilizado en un entorno de trabajo.

**ANEXO B:**

**Instrumento diagnóstico de evaluación de competencias**

**Encuesta N° 2**

**Entrevista**

02.- El supervisor debe estar preparado a identificar y resolver los problemas que afectan al trabajo.

b) Ayudar a los empleados a resolver los problemas que afectan adversamente a la productividad.

03.- a) Ayudar a los empleados a resolver los problemas por encima de sus habilidades.

b) Mantenerse al tanto sobre las actividades y plan de trabajo de los empleados.

04.- a) Analizar la cantidad y tipo de quejas recibidas por los empleados.

**Instrumento diagnóstico de evaluación de competencias**

**Evaluación de Competencias**

Debajo están 40 preguntas sobre comportamiento y practicas las cuales son aplicables a el rol de líder de una organización. Lea cada par de items cuidadosamente. Decida cual item de cada par usted, considera que responde a un líder moderno. Encierre en circulo la letra del item.

En muchos casos usted pudiera creer que ambos comportamientos o practicas en un par responden a las características de un líder moderno, mientras en otros casos usted pudiera considerar que ninguna responde a las características solicitadas. En este caso seleccione la que es mas consistente con sus creencias.

- 01.- a) Entrenar empleados en trabajo en equipo  
b) Resolver conflictos entre dos miembros de un equipo
- 02.- a) Ayudar a los empleados a identificar problemas y causas referidas al trabajo  
b) Ayudar a los empleados a hacer frente con los problemas que afectan adversamente su calidad de vida
- 03.- a) Ayudar a los empleados a solventar problemas por encima de sus habilidades  
b) Mantener control sobre las actividades y plan de trabajo de los empleados
- 04.- a) Analizar la cantidad y tipo de quejas emitidas por los clientes

- b) Obtener retroalimentación de los clientes acerca que tan bien sus necesidades son satisfechas
- 05.- a) Reunirse con una unidad para discutir acerca de lo bien que ellos trabajan juntos.
- b) Identificar cuales empleados en un grupo son los potenciales formadores de conflicto
- 06.- a) Involucrar a los empleados en la toma de decisiones que los afecten a ellos
- b) Asegurar que las decisiones solo son tomadas por las personas más calificadas
- 07.- a) Cumplir con los objetivos previstos aun cuando ocurran imprevistos
- b) Cambiar los objetivos cuando ocurran eventos imprevistos
- 08.- a) Comenzar la primera fase de un proyecto con la organización de los recursos necesarios
- b) Asegurar que todo el equipo de proyecto este entrenado en todas las habilidades requeridas.
- 09.- a) Encontrar las maneras de ayudar a los empleados a alcanzar sus metas y éxitos.
- b) Establecer metas realistas para su propio éxito personal
- 10.- a) Pedir a los empleados que identifiquen las actividades las cuales estén atrasadas por cambios planeados.
- b) Prepara a los empleados para los cambios no planificados
- 11.- a) <sup>R</sup> Chequea para ver si sus empleados están siguiendo las instrucciones

- 10.- b) Escucha a el empleado quien se está quejando acerca del trabajo asignado
- 12.- a) Autoriza a los empleados a tomar tantas decisiones como sea posible por ellos mismos.
- b) Están preparados y dispuestos para tomar las decisiones necesarias
- 13.- a) Conoce los clientes internos de la organización
- b) Conoce como los productos y servicios de la organización son usados
- 14.- a) Diseña un plan de compensación para motivar a los empleados
- b) Estimula en el empleado el compromiso hacia el mejoramiento continuo de los procesos.
- 15.- a) Solicita información que explique las razones de un cambio planificados
- b) Ofrece criticas constructivas acerca de la planificación de los cambios los cuales no son bien percibidos.
- 16.- a) Comparte los premios por los éxitos obtenidos con todos los miembros del equipo.
- b) Asigna el premio a los miembros mas destacados del equipo
- 17.- a) Tener empleados los cuales solventan los problemas relacionados con su trabajo
- b) Fomenta en los empleados la discusión de los problemas relacionados con el trabajo con usted

- 18.- a) Encontrar soluciones creativas a los problemas  
b) Asegurarse de que no hay problemas
- 19.- a) Mantener sentido de control durante los periodos de incertidumbre  
b) Eliminar nada que impida o sea capaz de pronosticar resultados.
- 20.- a) Hacer que los empleados comprendan su responsabilidad para lograr las metas del equipo.  
b) Asumir la responsabilidad personal por las fallas del equipo para lograr las metas
- 21.- a) Disponer de tiempo suficiente para buscarle respuesta a los problemas  
b) Disponer de tiempo suficiente para identificar los problemas y sus causa.
- 22.- a) Tratar persistentemente de solventar los problemas técnicos.  
b) Aconsejar a los empleados acerca de las maneras para lograr la identificación con la cultura de la organización
- 23.- a) Determinar quien causó el problema y porque este existe  
b) Determinar que razones surgieron para tomar la decisión en un problema particular.
- 24.- a) Establecer una atmósfera relajada para fomentar el optimo desempeño del equipo.  
b) Ayudar al equipo de trabajo para que permanezca focalizado en el logro de las metas
- 25.- a) Establecer controles para mantener la disciplina y moral del equipo de trabajo

- b) Mostrar a los empleados de una unidad cuan crítico está la efectividad del equipo.
- 26.- a) Explicar las reglas del trabajo a los empleados
- b) Mantener a los empleados informados acerca de aspectos relacionados con el trabajo que los afecte a ellos.
- 27.- a) Fomentar la competencia amigable entre los empleados de dos grupos de trabajo
- b) Fomentar en los empleados para trabajar todos unidos en el proyecto
- 28.- a) Decidir cuales empleados tienen las mejores habilidades para solucionar los problemas del equipo de trabajo
- b) Involucrar a todos los empleados de un grupo de trabajo para solventar los problemas que los afecten.
- 29.- a) Responder con prontitud y efectividad a los reclamos formulados por los clientes
- b) Desarrollar estrategias para resolver situaciones con los clientes difíciles
- 30.- a) Desarrollar un sistema de recompensa para ideas y sugerencias
- b) Asegurarse que los empleados reciban créditos por sus ideas
- 31.- a) Usar métodos estadísticos para evaluar el desempeño de los proyectos
- b) Desarrollar métodos de control para asegurar que el plan del proyecto es seguido.
- 32.- a) Producir productos y servicios de la mas alta calidad



- 32.- b) Estar comprometido para satisfacer todas las expectativas formuladas por los clientes.
- 33.- a) Encabezar la reunión para buscar las causas de un problema de producción.  
b) Encabezar una reunión para obtener de los empleados sugerencias para reducir el desperdicio.
- 34.- a) Ayudar a los empleados a encontrar las maneras de resolver los conflictos interpersonales  
b) Establecer estándares para la conducta y comportamiento de los empleados
- 35.- a) Asegurar que los empleados lleguen a tiempo a su trabajo  
b) Asegurar que los empleados tienen los recursos que necesita para hacer su trabajo apropiadamente
- 36.- a) Ayudar a desarrollar las habilidades y destrezas a los miembros del equipo de proyecto  
b) Reemplazar a los miembros improductivos del equipo de trabajo por otros empleados
- 37.- a) Ayudar al equipo de trabajo a alcanzar sus metas mas efectivamente  
b) Trabajar en un plan para mejorar el tiempo para gerencial al personal
- 38.- a) Completar los reportes semanales de gestión acerca del desempeño del equipo de trabajo.  
b) Asegurar que los empleados tienen la información que necesitan para hacer su trabajo apropiadamente.

- 39.- a) Anticipar los eventos futuros y planear como resolver estos
- b) Enfrentar con un nivel de habilidad los problemas que se presentan en el día a día
- 40.- a) Comparar el desempeño actual de un empleado con el desempeño estándar
- b) Decidir lo que un empleado debe hacer para mejorar el desempeño de su trabajo.

**Encuesta N° 2**

Identifique con una equis (X) las competencias que debe poseer un líder para manejar eficazmente un proyecto en sus diferentes etapas.

COMPETENCIAS GENERICAS	INICIACIÓN	PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN	CONTROL
<b>Competencias de logro y acción:</b>				
1.- Motivación por el logro: Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.				
2.- Preocupación por el orden y la calidad: Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.				
3.-Iniciativa: Predisposición para emprender acciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.				
4.- Búsqueda de información: Curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos.				
<b>Competencias de ayuda y servicio:</b>				
5.- Sensibilidad interpersonal: Capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender, y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, sin que éstos los hayan expresados o los expresen solo parcialmente.				
6.- Orientación al servicio al cliente: deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los "clientes" puede incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.				
<b>Competencia de Influencia:</b>				

COMPETENCIAS GENERICAS	INICIACIÓN	PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN	CONTROL
7.- Impacto e influencia: Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción.				
8.- Conocimiento organizativo: Capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.				
9.- Construcción de relaciones: Capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.				
<b>Competencias gerenciales:</b>				
10.- Desarrollo de personas: Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.				
11.- Dirección de personas: Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario , y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.				
12.- Trabajo en equipo y cooperación: Capacidad de trabajar, y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros.				
13.- Liderazgo: Capacidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo.				
<b>Competencias cognitivas:</b>				
14.- Pensamiento analítico: Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.				
15.- Pensamiento conceptual: capacidad de identificar los modelos o conexiones entre situaciones y de identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.				

COMPETENCIAS GENERICAS	INICIACIÓN	PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN	CONTROL
16.- Conocimientos y experiencias: Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.				
<b>Competencias de eficacia personal:</b>				
17.- Autocontrol: Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.				
18.- Confianza en si mismo: Creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado para una tarea, y llevarla a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto.				
19.- Comportamiento ante fracasos: capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.				
20.- Compromiso con la organización: Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.				

**Donde:**

**Iniciación:** Es un proceso de reconocimiento, aprobación y compromiso hacia una actividad. Es verificar que existe y generar la energía para su consecución.

**Planificación :** Es un proceso de sistematización, ordenamiento y diseño de un esquema factible para lograr los objetivos de una actividad. En este proceso se definen los qué, cómo, cuándo, dónde, etc. Para la posterior ejecución de la acción iniciada.

**Ejecución:** Es un proceso de coordinación y realización de una actividad, que es consecuente al proceso de planificación.

**Control:** Es un proceso de búsqueda de información, medición y comparación de los hechos con respecto a lo planeado. El proceso plantea la toma de decisiones con respecto a la situación evaluada.

### **Entrevista**

- 1) Conocimientos técnicos para ejecutar actividades que cumplan con las especificaciones de desempeño.
- 2) Habilidades requeridas para fomentar y coordinar la formación y capacitación del recurso humano.
- 3) % de dedicación a las labores de planificación, control y administración (técnica, gerencial y humana).
- 4) Herramientas gerenciales que utiliza para el control del proyecto.

Resultados

Cuestionario N° 1

Coasting
2a
14b
22h
4.11
7.10

### ANEXO C:

#### Resultados.

Cuestionario N° 1

Cuestionario N° 2

**Resultados**

**Cuestionario N° 1**

<b>Características del líder</b>											
<b>Coaching</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2a	1		1	1	1		1	1	1	1	1
14b	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22b	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1
40a											
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Comunicación</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
11b					1	1	1	1	1		1
26b	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
33b			1	1	1	1	1	1	1	1	1
38b	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Empowerment</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
06a	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12b				1		1	1				1
16a	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20a	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Facilitador</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
25a	1			1	1		1			1	1
34a		1	1		1	1		1	1	1	1
35b	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
37a	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Influencia</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
03a						1		1	1	1	
09a	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17b	1	1		1	1	1	1	1	1		1
30b	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>G. Cambio</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11



07a	1	1	1		1			1	1	1	1
10b	1							1	1	1	1
15a		1				1		1			
19b											
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
G. Proyecto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
08b	1			1		1	1	1	1	1	
31b	1	1	1	1	1				1	1	1
36a	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
39a	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
S. Cliente											
S. Cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
04b	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13b	1	1			1			1	1	1	1
29a	1	1	1			1	1	1	1		1
32b		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
S. Problemas											
S. Problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
18a	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21b	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23a		1			1		1				
28b	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
E. Trabajo											
E. Trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
01a	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1
05a	1		1	1		1	1	1	1	1	1
24b		1	1	1	1						1
27b	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>33</b>

### Resultados del cuestionario N° 2

De los resultados de la encuesta se efectuó la sumatoria de cada una de las competencias que en la opinión del encuestado debía poseer un gerente de proyecto en las diferentes etapas del proyecto.

<b>Competencias del Gerente de Proyecto</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>	<b>Iniciación</b>	<b>Planificación</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Control</b>
<b>Competencia de logro y acción</b>				
Motivación al logro	3	2	7	3
Preocupación por el orden y la calidad	2	2	2	5
Iniciativa	5	3	4	3
Busqueda de información	5	4	2	1
<b>Competencias de ayuda y servicio</b>				
Sensibilidad interpersonal	3	3	6	2
Orientación al servicio al cliente	3	3	3	2
<b>Competencia de Influencia</b>				
Impacto e influencia	3	3	5	3
Conocimiento Organizativo	2	3	6	4
Construcción de relaciones	2	4	4	3
Desarrollo de personas	4	6	3	2
Trabajo en equipo y Cooperación		3	6	3
Liderazgo	2	2	7	2
<b>Competencias Cognitivas</b>				
Pensamiento analítico	2	5	5	5
Pensamiento conceptual	1	4	4	4
Conocimientos y experiencias	2	6	6	4
<b>Competencias de eficacia personal</b>				
Autocontrol	1	1	8	4
Confianza en si mismo	3	4	7	3
Comportamiento ante fracasos	1	2	5	5
Compromiso con la organización	3	4	7	5



<b>Perfil Individual</b>					
Nombre del trabajador:				Fecha:	
Unidad de adscripción :			Cargo :		
Educación Formal					
Estudios	Graduado		Titulo	Duración en año	Fecha de graduación
	Si	NO			
Experiencia Laboral					
Cargo		Empresa		Tiempo de permanencia	
Capacitación					
Cursos		Hora	Institución	Fecha	
Competencias		Condición			
Técnicas	Pendiente por desarrollar	Medianamente desarrollada	Completamente desarrollada	Actualizar	
				Si	No

## Descripciones de cargo

### Identificación del cargo

**Título :** \_\_\_\_\_  
**Unidad de Adscripción:** \_\_\_\_\_  
**Reporta a :** \_\_\_\_\_

**Proposito Clave / Misión:**

### Ubicación en la Estructura Organizativa

**Supervisor Inmediato:**  
**Esta posición:**  
**Personal que dirige:**

Gerencial:	Administrativo:
Técnico:	Diarios:
Administrativo:	Totales:

**Rol Básico:**

**Rol Operativo:**

**Actividades Principales:**

**Naturaleza y Alcance**

<b>Libertad para Actuar</b>	
<b>Comité</b>	<b>Forma de Reporte</b>

<b>Relaciones Interna</b>		<b>Relaciones Externas</b>	
Con	Para	Con	Para

**Perfil de Atributos del Cargo**

<b>Educación</b>			<b>Experiencia</b>	
Nivel	Titulo	Especialidad	Area	Año
Conocimiento y Habilidades Técnicas			Competencias Actitudinales	

**Nivel de Aprobación**

Dpto. Personal	Ocupante	Sup. Inmediato	Ocupante
Fecha	Fecha	Fecha	Fecha

Metodología para identificar competencias

¿Qué es el DACUM?

El DACUM (Metodología DACUM) es un método de análisis ocupacional que se aplica directamente en el terreno de trabajo. Este método ha sido impulsado y desarrollado por el Centro de Estudios y Promoción del Empleo de la Universidad del Estado de Nueva York.

**ANEXO E:**

**Metodología para identificar competencias**

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

El objetivo principal de esta metodología es identificar las competencias necesarias para el desempeño exitoso de un puesto de trabajo. Este proceso se realiza a través de la participación de expertos en el campo de estudio.

Esta metodología se diferencia de otras en que se centra en el análisis de las actividades funcionales y el uso de un equipo de expertos. El resultado es la generación de perfiles de competencias que sirven como base para el desarrollo de programas de formación y selección de personal. Este método es aplicable a cualquier ocupación y puede ser adaptado a diferentes contextos organizacionales.

## Metodología para identificar competencias

### ¿Qué es el DACUM?

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

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

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

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



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

Ejemplo típico del enunciado de una carta DACUM:

Competencia A : Preparar los platos de comidas

Sub-competencia A1 : Comprar los alimentos

Sub-competencia A2 : Lavar los alimentos

Sub-competencia A3 : Cortar los alimentos

Sub-competencia A4 : Cocinar los alimentos

Etc.

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

El DACUM se basa en tres premisas:

- \* Los trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo u ocupación más precisamente que cualquier otro.
- \* Una forma efectiva de describir un trabajo u ocupación consiste en reseñar las tareas que los trabajadores expertos desarrollan.
- \* Todas las tareas, para ser desarrolladas correctamente, demandan el uso de conocimientos, habilidades, herramientas y conductas positivas del trabajador.

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

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

### **¿Qué es el SCID?**

El SCID (Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional), es un análisis detallado de las tareas realizado con el fin de facilitar la identificación y realización de acciones de formación altamente relevantes a las necesidades de los trabajadores. Puede hacerse como una profundización del DACUM o a partir de procesos productivos especificados con base en otras metodologías (opinión de expertos o entrevistas con trabajadores, por ejemplo) que produzcan una ordenación de la tareas que componen un puesto de trabajo.

El SCID facilita la elaboración de guías didácticas centradas en el autoaprendizaje del alumno. Para elaborar las guías se requiere formular criterios y evidencias de desempeño que posteriormente facilitan la evaluación. Las tareas son detalladas por lo menos en: pasos, estándar de ejecución, equipos, herramientas y materiales necesarios, normas de

seguridad a observar, decisiones que el trabajador debe tomar, información que utiliza para decidir y la descripción de los errores ocasionados al decidir inapropiadamente.

El contenido de las guías didácticas, ambientadas en el autoaprendizaje y la formación individualizada, inicia con la descripción para su utilización, continúa con las hojas de instrucción dedicadas a los aspectos cruciales que el trabajador debe dominar, no a como debe hacer el trabajo; relata las decisiones que debe tomar; incluye un formato de autoevaluación y finaliza con la prescripción de la forma en que el supervisor debe llevar a cabo la prueba de ejecución (1).

1. Mayor información en: CONOCER. *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*. IBERFOP. OEI. Madrid. 1998.

### **¿Qué es el AMOD?**

AMOD (un modelo por su sigla en inglés) es una variante del DACUM, caracterizada por establecer una fuerte relación entre las competencias y subcompetencias definidas en el mapa DACUM, el proceso con el que se aprende y la evaluación del aprendizaje.

Para realizar el AMOD, una vez efectuado el mapa DACUM se procede, con el comité de expertos, a identificar grandes áreas de competencia. Las áreas de competencia se organizan secuencialmente en la forma más recomendable posible para que su orden facilite el dominio por el trabajador durante la capacitación. Para cada una de las áreas de competencia se asignan, a opinión de los expertos, las subcompetencias o habilidades en orden descendente de complejidad.

El mapa AMOD es una especie de mapa DACUM ordenado secuencialmente con sentido pedagógico para facilitar la formación del trabajador y guiar al instructor. Suele utilizarse para que los trabajadores se autoevalúen y definan en forma autónoma sus necesidades de capacitación preguntándose: ¿cómo resultaría evaluado en esta competencia?

Al igual que el DACUM; el AMOD es conocido como un método ágil y rápido de establecer competencias y programas formativos.

### ENCUESTA INTERNACIONAL

Una encuesta realizada a nivel internacional en 1998 indicó que el "grueso" del tiempo que los ejecutivos pasan **CONTROLANDO (40%)**, **TRABAJANDO CON LAS REDES Y LAS ORGANIZACIONES** que perciben como...

...de las organizaciones más que por otros aspectos. El 10% de los ejecutivos encuestados indicó que el tiempo que pasan...

## **ANEXO F**

### **ENCUESTA INTERNACIONAL**

### **ENCUESTA INTERNACIONAL**

Una encuesta realizada a nivel internacional en gerentes de proyectos indicó que el “grosso” del tiempo lo consume PLANIFICANDO Y CONTROLANDO (40%) , TRABAJANDO CON LA GENTE Y LAS ORGANIZACIONES que participa en el proyecto (30%).

Adicionalmente a estos dos procesos claves, el gerente del proyecto le dedicará no más del 10% de su tiempo, a resolver los principales PROBLEMAS TÉCNICOS que aparezcan en la ejecución, cuando su experiencia pueda ser fundamental para garantizar la calidad. La encuesta indicó que un 15% adicional del tiempo lo emplea en labores ADMINISTRATIVAS y un 5% en otras TAREAS SECUNDARIAS que son responsabilidad del gerente, como la preparación de presentaciones, la evaluación de riesgos y otras muchas labores que actúan interrelacionadas con el trabajo de planificación, control e interacción con la organización.