

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TEMA: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**SUBTEMA: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR
COMPETENCIA APLICADO AL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO**

**SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE
LICENCIADOS EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Autores:

Bachiller: María del Pilar Arroliga Corrales

Bachiller: German Ismael Mejía Hernández

Tutora

Lic. Silvia Mejía Rivera

Managua, Nicaragua 17 de Febrero del 2015

INDICE

Contenido	Pág
Dedicatorias.....	i
Agradecimientos.....	iii
Valoración del docente	v
Resumen general.....	vi
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos.....	5
CAPITULO UNO. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	7
1.1. Concepto de la administración de recursos humanos.....	7
1.2. Importancia de la administración de recursos humanos.....	9
1.3. Objetivo de la administración de recursos humanos.....	9
1.4. Características de la administración de recursos humanos.....	11
1.5. Dificultades básicas de la administración de recursos humanos.....	12
1.6. Administración de Recursos Humanos por competencias laborales.....	14
1.7. Proceso de la administración del recurso humano por competencias laborales	15
1.7.1. Diagnóstico del sistema organizacional definido por la empresa.....	15
1.7.2. Conformación del sistema de información laboral por competencia.....	16
1.7.3. Captar recursos competentes	16
1.8. ¿Qué se logra con la administración de recursos humanos basado en competencias laborales?.....	17
Comentarios del capítulo uno. Generalidades de la administración de recursos humanos.....	19

CAPÍTULO DOS. COMPETENCIA LABORALES.....	21
2.1. Definición de competencias.....	22
2.2. Identificación de competencias según análisis funcional y conductista...25	
2.2.1. Análisis funcional.....	25
2.2.2. Análisis conductista.. ..	26
2.3. Tipos de competencias	27
2.3.1. Competencias básicas	27
2.3.2. Competencias genéricas.....	28
2.3.3. Competencias específicas.....	28
2.4. Estándares de competencia.....	29
2.4.1. Cuáles son sus posibles aplicaciones.....	30
Comentarios del capítulo dos. Competencias Laborales.....	31

CAPITULO TRES. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	33
3.1. Evaluación del desempeño.....	34
3.1.1. ¿Porque Evaluar el desempeño?.....	35
3.1.2. ¿Para qué sirve la evaluación al desempeño?.....	36
3.1.3. Problemas comunes en la evaluación al desempeño.....	36
3.2. Métodos de Evaluación al desempeño.....	37
3.2.1. Métodos basados en características.....	38
3.2.2. Métodos basados en el comportamiento.....	39
3.2.3. Métodos basados en resultados.....	40
3.3. Otros métodos de evaluación al desempeño.....	41
3.3.1. Evaluación de 360 ⁰	42
3.4. ¿Qué es la evaluación por competencia?.....	44
3.5. Proceso de evaluación del desempeño por competencias.....	45

3.6.	Pasos para la identificación de niveles de competencias.....	49
3.6.1.	Paso 1. Identificar las funciones esenciales del puesto.....	49
3.6.2.	Paso 2. Calificar las funciones sobre la base escalas de medición.....	49
3.6.3.	Paso 3. Identificar conocimientos para el puesto y determinar competencias.....	50
3.7.	Niveles de competencias laborales.....	51
3.8.	Evaluación tradicional vs evaluación por competencia.....	52
	Comentarios del capítulo tres. Evaluación del Desempeño por Competencias.....	53

CAPITULO CUATRO. MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIA.....56

4.1.	¿Qué es un modelo de competencia?.....	57
4.1.1.	Implementación del modelo de competencias en la administración de recursos humanos.. ..	58
4.1.2.	Etapas para la implementación del modelo.....	59
	a) Identificación de los factores clave de la organización.....	59
	b) Definición del directorio de competencias.....	60
	c) Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo.....	61
	d) Evaluación de las competencias personales.....	61
	e) Identificación de la brecha existente.....	62
	f) Elaboración de planes de acción para disminuir la brecha identificada..	63
4.1.3.	Factores que determinan la competencia.....	63
4.1.3.1.	Grados de competencias	63
4.1.3.2.	Naturaleza del puesto.....	65
4.2.	Aplicación del modelo de competencia al análisis y descripción de puesto.....	65
4.3.	Modelo del Iceber	66
4.3.1.	Las Competencias son como un Iceberg.....	66

4.3.2. Las Competencias se dividen en dos grandes grupos.....	67
1. Competencia técnica	67
2. Competencia de gestión.....	67
4.4. Justificación de aplicación del modelo de competencia	68
Comentarios del capítulo cuatro. Modelo de Evaluación por Competencia.....	70
Conclusiones	
Referencias bibliográficas	
Anexos	

DEDICATORIA

Este trabajo es un logro más de un largo camino por recorrer lo dedico a Dios por darme fortaleza para seguir luchando en cumplimiento de mis sueños, a mi esposo que ha estado en todo momento apoyándome, a mi hija Elizabeth Sofía que es mi mayor fuente de inspiración y el motor que me impulsa a seguir adelante con mis futuros proyectos.

María del Pilar Arroliga Corrales

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico primeramente a Dios por haberme regalado la salud durante el trayecto de mi vida, a mi madre María Mercedes por haber depositado su confianza en mí, y proporcionarme los recursos necesarios para poder culminar mi carrera profesional y por ser mi ejemplo de superación.

German Ismael Mejía Hernández

AGRADECIMIENTO

A Dios.

Por permitirme llegar hasta este punto y por darme salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi familia.

Por estar a mi lado a cada momento, mis padres, mi esposo, mi hija, mis suegros y a todos aquellos que me ayudaron directa e indirectamente en la culminación de mis estudios.

A mis maestros.

A la Lic. Silvia Mejía por su gran apoyo, dedicación y sobre todo por brindarnos sus conocimientos para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de este seminario monográfico. También infinitas gracias a todos los docentes que nos apoyaron en este camino hacia nuestra profesionalización.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Unan-Managua y en especial a la facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración de Empresa. Por permitirnos ser parte de una generación de nuevos profesionales y gente productiva para el país.

María del Pilar Arroliga Corrales

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios por haberme permitido gozar de salud para poder llegar hasta este punto y por darme la fuerza necesaria para seguir luchando día a día por mis sueños por su infinita misericordia.

A mi madre

Por brindarme su apoyo en todo momento, por sus consejos, por inculcarme buenos valores que me han permitido ser una persona de bien.

A mis maestros

Quiero darles las gracias por brindarme su amistad, su tiempo, sus conocimientos, por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales. A la Lic. Silvia Mejía por su apoyo ofrecido, por compartir su tiempo para la elaboración de este trabajo investigativo.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua y en especial a la Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración por permitirme formar parte de esta gran familia.

German Ismael Mejía Hernández

VALORACIÓN DEL DOCENTE

RESUMEN GENERAL

Debido a los grandes cambios en el mundo son indispensable las mejoras continuas en los procesos organizacionales, ser parte de la competitividad, enfrentar retos ante el nacimiento de nuevos sistemas de evaluación del desempeño, crecimiento de las demandas sociales, tras estos significativos cambios es importante conocer el nuevo enfoque de competencias laborales, dentro del área de gestión de recursos humanos.

El presente documento consiste en el análisis a la administración de recursos humanos por competencias laborales aplicado al subsistema de evaluación al desempeño, donde se muestra que la administración de recursos humanos basado en este enfoque podrá obtener varios logros tanto personales como organizacionales, adecuados para el desarrollo de las funciones de la empresa, además de distinguir quien realiza bien su trabajo y quién no, se detectan las competencias que requiere el puesto de trabajo y quien será la persona adecuada para ocuparlo.

Se identifican los tres tipos de competencias como: Competencias básicas que son las que nos permiten integrarnos a la sociedad, estas se aprenden en la educación inicial. Competencias genéricas son las capacidades estratégicas que necesitan las organizaciones para definir su modelo de éxito. Competencias específicas adquiridas por medio de estudios, experiencias y desarrollo de distintas habilidades y destrezas.

Según lo estudiado en este documento se puede afirmar que la evaluación por competencia laboral permite apreciar el grado de desarrollo de las competencias de las personas, interacción de disposiciones (valores, actitudes, motivaciones, intereses, rasgos de personalidad, etc.), conocimientos y habilidades, interiorizados en cada persona.

Se desarrolla el modelo de competencia el cual les dará a las organizaciones una mejor visión estratégica en este mundo competitivo, donde cada organización debe emprender a los cambios para seguir dentro del mercado laboral, se explica el modelo iceberg el cual asemeja a las organizaciones con un iceberg donde hay una parte visible y no visible, divide a las competencias en dos grupos: Competencia técnica y competencia de gestión.

La administración de recursos humanos por competencias laborales además de ser una herramienta para evaluar el desempeño de los colaboradores de una organización, busca comprometer al empleado con la organización. Mediante la aplicación de las competencias laborales, el capital humano se pule con el fin de obtener mejores resultados dentro de su puesto de trabajo, asegurándose así un capital humano competente con el cual la organización se sienta identificada para el logro de sus objetivos.

El enfoque de competencias laborales está siendo aplicado como nueva perspectiva saliendo de la forma tradicional, para adentrarse a nuevas formas de evaluar a los empleados de las organizaciones para hacer crecer a su capital humano tanto en lo profesional como en lo personal, permitiendo alcanzar mayores niveles de competitividad.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la Administración de Recursos Humanos por competencias laborales, crece en importancia en el mundo empresarial ya que su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que se incentiva el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, que tienen que aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización.

La administración de recursos humanos por competencia se define como el proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades o funciones de los miembros de una organización, midiendo el desempeño funcional mediante competencias laborales en las que se demuestren sus capacidades, conocimientos, fortalezas, debilidades con el fin de obtener mejores resultados a nivel individual y organizacional.

La característica principal de este nuevo enfoque está dirigido principalmente a evaluar las competencias laborales, saliendo de lo tradicional en lo que refiere a la evaluación del desempeño. Para analizar este nuevo enfoque se da la tarea de evaluar el desempeño que constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones.

El sistema de evaluación del desempeño por competencia cumple la función de valoración respecto al trabajo desarrollado, los objetivos fijados y las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y características personales.

El estudio realizado en esta investigación es de tipo documental partiendo del análisis al subsistema de evaluación del desempeño por competencias laborales, desarrollado mediante consultas de distintas bibliografías de autores que abordan el tema, entre ellos: Chiavenato, Alles, M.A, Lucía y Lepsinger, Spencer y Spencer entre otros autores.

El documento está conformado por cuatro capítulos: En el capítulo uno abordara las generalidades de la administración de recursos humanos, concepto, importancia, objetivos, características, clasificación, etc. Con el fin de dar a conocer algunos aspectos generales de la administración de recursos humanos.

En el capítulo dos se desarrollan las competencias laborales, conceptos, tipos, estándares de competencia y sus posibles aplicaciones. El fin de este enfoque es el desarrollo de las capacidades, habilidades, destrezas del capital humano aplicados en las distintas áreas que comprende una organización.

El capítulo tres comprende la evaluación al desempeño de manera tradicional, algunos métodos que se utilizan y la evaluación con el nuevo enfoque por competencia.

El capítulo cuatro trata del modelo de competencia y su implementación, el modelo Iceber el cual divide a la competencia en dos grandes grupos: competencia técnica y competencia de gestión.

Esperamos que este documento llene las expectativas del lector, puesto que proporciona una amplia información que puede servir de apoyo tomando en consideración los conceptos y desarrollo de este contenido para investigaciones futuras y su aplicación en la práctica laboral-profesional.

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo investigativo dirigido al análisis de la administración de recursos humanos por competencias laborales, brindara nuevas formas de evaluar a los colaboradores de las organizaciones. Como nuevo enfoque permite diferenciar la evaluación al desempeño de manera tradicional con la evaluación por competencia teniendo como objetivo principal un mayor desarrollo del capital humano de cada organización.

Hoy en día la evaluación al desempeño cuenta con el nuevo método de competencias laborales, que es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados entorno a conocimientos, habilidades, conductas individuales y sociales.

El propósito de este estudio es dar a conocer por que es necesario evaluar por competencia en las organizaciones para ello es necesario contestar: ¿qué es la evaluación por competencia laboral? y ¿para qué evaluar las competencias?

La evaluación por competencia es el proceso por medio del cual se obtiene de una persona, evidencias de desempeño, de producto y de conocimiento, con el fin de determinar si es competente, o aún no, para desempeñar una función laboral, evaluar las competencias permitirá saber qué tipo de trabajador se contrata, cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias, de esta manera las organizaciones sabrán si es conveniente o no contratar al postulante.

El resultado de este estudio, servirá para adquirir mejores conocimientos acerca de este nuevo enfoque, que pudiera ser aplicado en las empresas, ya que hoy en día la administración en general es por competencia donde se busca la forma de dirigir esfuerzos, permitiendo así, alinear al personal con la visión y estrategias de las organizaciones.

Este material será útil para todas aquellas personas como estudiantes, profesores, organizaciones, que requieran apoyarse de la información recopilada en este documento para realizar trabajos investigativos sobre competencias laborales aplicadas al subsistema de evaluación al desempeño.

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar la administración de recursos humanos por competencia aplicado al subsistema de evaluación al desempeño, como un nuevo enfoque, para la medición y mejoramiento del potencial del talento humano.

Objetivos Específicos

1. Estudiar el nuevo enfoque de competencias laborales a través de los distintos conceptos aplicados a la administración de recursos humanos para generar el desarrollo profesional de manera individual y organizacional.
2. Identificar los tipos de competencias laborales por medio del análisis funcional y conductista, para el buen desempeño del empleado según las funciones de su cargo.
3. Explicar el método de la evaluación por competencia como nueva perspectiva utilizada para evaluar a los colaboradores de las organizaciones que permita alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia.
4. Comparar los mecanismos tradicionales de evaluación del desempeño con respecto a los nuevos enfoques de evaluación por competencia, cómo las nuevas formas de evaluar las actividades de los empleados.
5. Describir las etapas de la implementación del modelo de competencias, como procesos para medir los niveles de competencia de los empleados.

CAPITULO UNO.

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.



CAPITULO UNO. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Todas las organizaciones independientemente de la naturaleza de sus servicios prestados, sea manufacturera, comercial, industrial, agrícola, o de tipo gubernamentales, para su respectivo funcionamiento, requiere administrar recursos, como materiales, físicos, económicos y humanos. Por eso es importante conocer en que consiste la administración de recursos humanos.

1.1. Concepto de la administración de recursos humanos.

Gary Dessler (2001) define “la administración de recursos humano como “Políticas y prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que ocupa” (Pág. 2).

Terry Smith (2000), por su parte Afirma: “La administración de recursos humanos es la aplicación de los principios de las ciencias administrativas, en cuanto a la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, para alcanzar los objetivos organizacionales” (pág. 304).

Levy-Leboyer, Claude (2,000) refiere:

La administración de recursos humanos es el proceso para dirigir y controlar, que las funciones relacionadas con la dotación, bienestar y desarrollo de los recursos humanos sean realizadas conforme planes que fundamenten en estándares y normas de competencias laborales para lograr su desempeño eficaz, en beneficio de las partes involucradas (Pág. 35).

Chiavenato (2,000), menciona:

La administración de recursos humanos consiste en: planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (pag.165).

Según los autores antes mencionados en la definición de administración de recursos humanos con la aplicación de las técnicas de planear, organizar, dirigir, y controlar se persigue alcanzar los objetivos propuestos por las organizaciones a través de políticas y prácticas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

También debe proporcionar condiciones para que esos recursos humanos se mantengan trabajando en la organización de acuerdo a sus propios objetivos de vida. Como motivación, satisfacción, eficacia, eficiencia, crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo pleno de las personas.

En los conceptos antes mencionados se identifica a la administración de recursos humanos como elemento clave para alcanzar un entorno adecuado dentro de la organización, porque permite capacitar, aprovechar y mejorar la fuerza de trabajo, es decir la habilidad de las personas. Esto se da junto con los factores que la rodean con el objeto de lograr en forma conjunta y efectiva los objetivos organizacionales.

1.2. Importancia de la administración de recursos humanos.

El departamento de administración de recursos humanos juega un rol importante dentro de la empresa, debido a que es el encargado de todo el proceso que se refiere a los trabajadores, desde el momento en que se contratan, al elegir a los mejores candidatos, seleccionar nuevos empleados, orientarlos, capacitarlos, atender su seguridad y salud, retener al personal.

La administración de recursos humanos supervisa la relación entre la organización y los trabajadores, para que exista una armonía en el ambiente laboral. Es responsable del bienestar del capital intelectual, es quien propone el reparto de incentivos con el fin de motivar al empleado en sus funciones del día a día.

1.3. Objetivos de la administración de recursos humanos.

Chiavenato (2009) refiere los objetivos del área de administración de recursos humanos. Los objetivos dependen de cada organización, estos se derivan de la razón social de cada una de ellas ya sea por la creación o distribución de algún producto (bien de producción o consumo) o servicio (actividad especializada).

Así como también sus objetivos son conquistar y retener a los empleados de las organizaciones, para que trabajen y den lo máximo de sí mismo con una actitud positiva y favorable, de esto se desprenden los siguientes objetivos.

Objetivo general:

La administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la administración de recursos humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área.

Del objetivo general de la administración de recursos humanos se derivan los siguientes objetivos específicos:

Objetivos Funcionales.

Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización. Cuando no existe ese balance apropiado es posible que se empiecen a desperdiciar diferentes recursos. Para esto la organización puede decidir el nivel de equilibrio entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total de personal a su cargo.

Objetivos Sociales.

Debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al mínimo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

Es responsabilidad del departamento de recursos humanos estar al tanto de las necesidades de la sociedad en general. Debe vigilar que se utilicen los recursos posibles para el beneficio de la sociedad y así poder evitar restricciones que pudieran darse.

Objetivos Personales.

Cada integrante de una organización aspira a lograr ciertas metas personales. A la medida en que el logro de estas metas contribuya al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que debe apoyar las aspiraciones de quienes componen la organización.

De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o aumentar la tasa de rotación. La negatividad de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una serie de frustraciones de los objetivos personales de sus integrantes.

1.4. Características de la administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos presenta ciertas características que le identifican y que hay que tener muy en cuenta a la hora de estudiarla, describirla y entenderla, ellas son:

1. **Multidisciplinas:** Las áreas de actividad humana en la actualidad, están determinadas por la influencia de numerosas disciplinas como: la medicina, la economía, la ingeniería, la psicología, sociología, administración, antropología, contabilidad, matemáticas, etc.
2. **Es contingente:** Implica el aquí y ahora. La administración de recursos humanos es una disciplina muy dinámica, para ella no hay leyes ni principios universales, depende del tipo de organización, del ambiente, de la tecnología empleada, del estilo de dirección, de las políticas y normas, de la filosofía organizacional, de la concepción acerca del hombre y su naturaleza y de la calidad y cantidad de los recursos humanos.

3. Tiene responsabilidad de línea y función de staff: Cada jefe o gerente responde por los recursos humanos puestos a su disposición, ya sea de línea o de asesoría, de ventas, producción, finanzas o personal.
4. Es un proceso: La administración de recursos humanos, debe buscar a las personas, integrarlas a la organización, capacitarlas, hacerlas trabajar, recompensarlas y monitorearlas. Este proceso puede representarse como un modelo o sistema, conformado por varios subsistemas.

1.5. Dificultades básicas de la administración de recursos humanos.

Administrar personas es bastante diferente a la administración de otros elementos o recursos organizacionales. Por naturaleza, existen muchas leyes y normas que se aplican al comportamiento de las personas, la dialéctica lleva a la interpretación de situaciones que pueden coincidir o discrepar, de allí que se presenten numerosas dificultades en el manejo de los recursos humanos.

Chiavenato (2000), "identifica algunas de las dificultades presentadas en el área de recursos humanos" (pag.165).

1. La administración de recursos humanos está relacionada con recursos (los recursos son medios para alcanzar los fines) y no con fines.
2. Maneja recursos vivos, sumamente complejos, diversos y variables que son las personas, vienen del ambiente, se desarrollan y cambian de actividades, de valores y de posición.
3. Los recursos humanos están distribuidos en las diversas dependencias de la organización. Cada jefe es responsable directo de sus subordinados.
4. La administración de recursos humanos se preocupa fundamentalmente por la eficiencia y la eficacia.
5. Opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que tiene poco poder de control. De ahí que por lo general, tiene que acomodarse, transigir y adaptarse.

6. Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados, varían según el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología aplicada y el tipo de tarea o función.
7. La administración de recursos humanos no trata directamente con fuentes de ingreso. Existe el prejuicio según el cual, tener personal implica realizar un gasto. La mayor parte de las organizaciones distribuye sus recursos humanos en función de centros de costos y no en función de centros de ganancias, como debe ser.

La administración de recursos humanos es una de las áreas más importantes de toda organización, es necesario tener en cuenta sus dificultades y tratar de minimizarlas, la base de esta área es motivar a los trabajadores para que rindan al máximo sus capacidades y lograr en conjunto con todas las otras áreas el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En este nuevo milenio cada vez más veloz e intenso en el ambiente, en las organizaciones, en las personas, en el mundo moderno, es necesario el cambio que involucre a la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la calidad, la competitividad, para que las organizaciones tengan mejores forma de elegir de manera correcta a sus colaboradores, actualmente la administración de recursos humanos cuenta con el nuevo enfoque de competencias laborales, que permite a los empleados de las organizaciones ser más competentes y eficientes en sus funciones.

1.6. Administración de recursos humanos por competencias laborales.

La administración de recursos humanos por competencias laborales le permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr un mejor desempeño, es decir un desempeño superior al que se realizaba donde se pueda destacar al empleado distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

Éste nuevo enfoque permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas, ya que detectara las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado en sus funciones, además le permitirá al recurso humano de las organizaciones se transforme en una actitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

Alles, M.A (2006) Refiere en relación a la administración de recursos humanos por competencia. El verdadero talento en relación a una posición o puesto de trabajo estará dado por la interacción del conocimiento y las competencias.

Lucía y Lepsinger, (1999), consideran que la administración de recursos humanos por competencias laborales facilita la alineación del comportamiento a la estrategia y valores de la organización, facilita la flexibilidad para el cambio, asegura que las especificaciones de los cargos se focalicen en las conductas causalmente ligadas a un desempeño exitoso.

Según los autores antes mencionados la administración de recursos humanos por competencias laborales estará dada por el conocimiento que tenga cada uno de los miembros de una organización, así como también por los niveles de competencias que desarrollen. El cual permitirá optar por el cambio y un mejor alineamiento organizacional.

1.7. Proceso de la administración del recurso humano por competencias laborales.

Este proceso esta aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos, las habilidades y destrezas, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización, dichos procesos permitirán evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo.

Según Alles, M.A (2006). Dentro de los procesos de administración de recursos humanos por competencia se encuentran:

1.7.1. Diagnóstico del sistema organizacional definido por la empresa

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad. La finalidad de realizar un diagnóstico es para que se conozca, se evalúe y se identifiquen las actividades de la empresa donde se toma en cuenta la estructura organizacional, canales y tipos de información y la competencia.

1.7.2. Conformación del sistema de información laboral por competencia

La información que se tenga acerca de cada uno de los colaboradores de la organización en cuanto a sus conocimientos y capacidades servirá para delimitarles sus funciones. En su desarrollo se identificarán las competencias requeridas, se elaborarán normas y estándares, perfiles laborales, así como los manuales de recursos humanos.

La información que se debe incluir es:

1. La descripción de las competencias requeridas en el área, por medio de estándares de competencia laboral. Descripciones de puestos y perfiles laborales, donde se describen las competencias, indicadores de gestión, requerimientos, clientes y características que debe tener una persona para desempeñar un cargo.
2. Manuales del área de recursos humanos, tales como el manual de descripciones de puesto, el manual de funciones, y el manual de normas y procedimientos.

1.7.3. Captar recursos humanos competentes.

Los medios utilizados para reclutar personal son los mismos, es decir selección de colaboradores, contratación, registro y control de los colaboradores, capacitación, distribución de remuneraciones, evaluación y calificación, higiene y seguridad, relaciones laborales. Pero se debe dar mayor énfasis en la misión de la empresa y las competencias requeridas para el puesto, así como al tipo de colaborador que la organización necesita.

Si se recluta desde el interior de una organización, se aprovechan las inversiones previas que realizan en reclutamiento, selección y capacitación, además de permitir el desarrollo de los empleados actuales. También la promoción de empleados a nivel interno, permite recompensar a los empleados por el desempeño realizado, lográndose transmitir y hacer del conocimiento del personal que los esfuerzos futuros serán compensados.

Las fuentes externas son de gran utilidad para cubrir puestos con calificaciones especiales, nuevas ideas y tecnología. Entre fuentes externas podemos mencionar, la utilización del internet, recomendaciones de los empleados, instituciones educativas, agencias públicas y privadas de colocación.

1.8. ¿Qué se logra con la administración de recursos humanos basado en competencias laborales?

En la medida que las gerencias de las organizaciones se interesen en la relevancia de saber integrarse y manejar adecuadamente el talento humano de su empresa, se les facilitara el logro de sus objetivos. Ya que una buena administración del recurso humano impulsa el rendimiento operativo, mejorando la productividad y de esta manera ser más competitivos en el mercado.

La administración de recursos humanos basados en competencia laborales permite a las organizaciones un mejoramiento en la captación y evaluación al desempeño de los empleados de acuerdo al desarrollo de este nuevo enfoque, dando lugar a:

1. Contratar a las personas que mejor realice el desempeño de las funciones que la organización requiera.

2. Analizar al empleado que hace un desempeño excelente en su trabajo, con uno que realiza un trabajo satisfactorio o simplemente bueno- regular.
3. Identificar cuáles son las características, habilidades y destrezas que hacen notoria la diferencia entre los empleados más destacados de una organización.
4. Hacer más eficientes los sistemas y procesos de recursos humanos para reducir costos.

En la economía actual, la tecnología, y la información están al alcance de todas las organizaciones, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante la capacitación, y aprendizaje continuo de los empleados, bajo el enfoque de competencia se lograra medir la eficacia y eficiencia de cada empleado, para lograr un mejor grado de competitividad y crecimiento organizacional.

COMENTARIOS DEL CAPÍTULO UNO. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos inspecciona que se desarrolle un ambiente adecuado dentro de la organización para que exista una armonía entre el empleador y el empleado.

Se puede garantizar que la administración de recursos humanos basados en competencias laborales identifica la importancia de este nuevo enfoque para las organizaciones, porque esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar de entre las demás, llegando así a un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

Según lo analizado se afirma que toda empresa sin importar su dimensión ya sea desde la micro hasta la macroempresa deberían contar con una gestión de recursos humanos, elemento que es relevante para la formación y desarrollo del talento humano y que se apoya de una serie de herramientas para el perfeccionamiento de habilidades y destrezas de los colaboradores de cada organización.

CAPÍTULO DOS.

COMPETENCIAS LABORALES



CAPÍTULO DOS. COMPETENCIAS LABORALES

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de saber apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo competitivo laboral. Como se muestra en la figura nº .1 adjunta en anexos.

La competencia es un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando la persona entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano.

Abordar el enfoque de competencias es dar una mirada hacia los resultados de la aplicación de esos saberes, habilidades y destrezas. Por ello, la competencia se demuestra a través de los desempeños de una persona, los cuales son observables, medibles y por tanto, evaluables. Las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana.

Las empresas deben tener claro el concepto de competencias laborales, al abordar dicho concepto nos encontramos frente a un fenómeno tanto individual como social y cultural, las organizaciones le dan sentido y legitiman cuales son las competencias esperadas y de mayor conocimiento que debe tener cada empleado.

2.1. Definición de competencia

La competencia laboral es la capacidad que tienen las personas para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias laborales movilizan recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas, además realiza actividades según criterios de éxito explícitos, para lograr así los resultados esperados por cada organización.

Las competencias se refieren a la capacidad de un individuo para desenvolverse en muchos ámbitos de la vida personal, intelectual, social, ciudadana y laboral, donde la experiencia y el dominio real de la tarea son importantes, las habilidades son el producto de la educación formal y se aplican generalmente a comportamientos.

Ducci, María Angélica (1997), define: “La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño de una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también, en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.” (pág. 92).

Gonczi, Andrew; Athanasou, James (2000), afirman: “La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.” (pag.10).

Se podría decir entonces según los autores antes mencionados que las competencias laborales comprenden las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño, a través del aprendizaje por experiencias en distintos momentos de la vida laboral de un empleado.

Spencer y Spencer (2000), definen: “Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación.” (Pág. 9).

Característica subyacente: Significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada: Significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad: Refiere a que la competencia predice quien hará algo bien y quien de manera pobre, en relación con un criterio específico o un estándar definido con anterioridad.

En definitiva, las competencias son características fundamentales de la persona que indican formas de comportamiento o de pensamiento, que generalizan distintas situaciones y que perduran por un período de tiempo razonablemente largo.

En esta línea de pensamiento, Spencer y Spencer plantean que se pueden identificar cinco características:

1. Las motivaciones: constituyen los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “conducen, dirigen y seleccionan” el comportamiento hacia determinadas acciones o metas y lo aleja de otras. Ejemplo: las personas motivadas para obtener logros, constantemente se fijan metas desafiantes, toman responsabilidades para cumplirlas y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
2. Los rasgos: son características físicas y respuestas consistentes frente a determinadas situaciones o información. Ejemplo: “el tiempo de reacción”.
3. El concepto de sí mismo: se trata de las actitudes, valores o imagen que una persona tiene de sí misma. Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.
4. Los conocimientos: constituyen la información que una persona tiene sobre contenidos de áreas específicas. Ejemplo: Los científicos que tienen conocimientos en distintas áreas científicas.
5. Las destrezas: conforman la habilidad de desempeñar una cierta tarea física o mental. Ejemplo: la habilidad de un programador para diseñar una serie de códigos.

2.2. Identificación de competencias según análisis funcional y conductista.

Para identificar las competencias se acostumbra realizar estudios o análisis ocupacionales a cargo de grupos de tarea o comités de trabajo constituidos por personas provenientes de cuatro vertientes distintas: trabajadores, empleadores, técnicos en la especialidad y uno o más metodólogos especializados en competencias. Para identificar las competencias se pueden utilizar los siguientes análisis.

2.2.1. Análisis funcional

Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

El análisis funcional según Mertens (1996) ha sido acogido por el nuevo enfoque de competencias laborales. El método funcional es un método comparativo; en términos de competencias, analiza las relaciones que existen en las empresas entre resultados, habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras.

El análisis funcional identifica las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose y ordenamiento lógico de las funciones productivas de un sector, empresa o área funcional. La fase importante para la administración es que identifica funciones delimitadas, en las que se conozca su inicio y final, así como los logros del trabajador, sus resultados, pero no el proceso que éste sigue para obtenerlo.

2.2.2. Análisis conductista

Según McClellan (1973), los seguidores del enfoque conductista centraron sus trabajos en la identificación de aquellas competencias que permitiesen predecir el desempeño excelente de directivos, gerentes y de todos los empleados de una organización.

Este análisis identifica los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que influyen en el comportamiento laboral de la persona y lo relaciona con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo. Toma como base para la elaboración de las competencias a los gerentes y trabajadores más aptos. Se tiene como objeto de estudio el comportamiento de aquellas personas que realizan un trabajo con eficiencia y con un rendimiento notable superior al resto de personas que desempeñan el mismo puesto.

Los anteriores análisis buscan identificar las competencias para realizar:

- a) Descripción de empleo: es un resumen de las especificaciones del puesto.
- b) Evaluación y clasificación del empleo: se utilizan para establecer cuotas salariales y jerarquías administrativas.
- c) Evaluación del desempeño laboral: sirve para evaluar la eficiencia y efectividad de los empleados en un puesto, con el propósito de realizar promociones, mejoras salariales y transferencias.
- d) Diseño de capacitación: identifica las necesidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar las actividades del puesto.

2.3. Tipos de competencias

Para un desempeño laboral competente, las organizaciones recurren a identificar los tipos de competencias, como se muestra en la figura n^o. 2 adjunta en anexos, esto les servirá para conocer que competencias están presentes en cada uno de sus colaboradores.

2.3.1. *Competencias básicas*

Se refiere a las capacidades elementales que posee un individuo, que le permite adaptarse a los diferentes contextos, ya sean de índole laboral, de comunicación, lógico para analizar y sintetizar diferentes hechos, enmarcado dentro de principios, valores, códigos éticos y morales, conocimientos relacionados con la educación formal, como las destrezas, habilidades y capacidades. Entre estas últimas se mencionan: la lectura, expresión, comunicación, análisis, evaluación, transformación de situaciones o hechos.

Las competencias básicas se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad.

2.3.2. Competencias genéricas

Parten de la estrategia del negocio y de los valores de la organización y son compartidas por todos los miembros de la organización. Estas son las capacidades que la organización necesita para desarrollar e implementar la estrategia definida y para ello se requiere de un trabajo previo de la alta gerencia para definir su modelo de éxito.

Dichas capacidades se requieren en distintas áreas, subáreas o sectores que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares.

Se relacionan con la capacidad del trabajo en equipo, de planear, programar, administrar y utilizar distintos recursos: tecnológicos, materiales, humanos, físicos, atender clientes y otras partes.

2.3.3. Competencias específicas.

Las competencias específicas parten de los procesos y sub-procesos de la organización.

Es oportuno realizar una aclaración en relación a las competencias vinculadas a los conocimientos. Estas deben vincularse exclusivamente con los conocimientos específicos, no con la formación formal. Los requerimientos de conocimientos formales es un requisito del cargo, excluyente o preferente, según el caso, pero se aconseja no concebirlo como una competencia, ya que la misma no es desarrollable por la organización.

Se aplica a un área ocupacional o determinada, relacionadas con el uso de tecnologías, metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva. Este tipo de competencias son adquiridas por la persona a través del estudio, la experiencia, cuando se ha realizado la misma función y desarrollado habilidades, adquirido conocimientos sobre procedimientos a utilizar, uso de maquinaria, equipo, instrumentos o personas que lo convierte en un experto.

Al conocer los tipos de competencias que existen es necesario conocer qué características debe presentar el desempeño de una persona para que sea considerado competente en una determinada área ocupacional o función productiva, lo que se logra por medio de los estándares de competencia.

2.4. Estándares de competencia

Los estándares de competencia son las definiciones de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas, para que una persona realice cualquier actividad productiva, social o de gobierno, con un nivel de alto desempeño, definidos por los propios sectores.

Un estándar de competencia laboral, describe y ejemplifica el nivel de desempeño esperado en una determinada función laboral, recogiendo las mejores prácticas establecidas en empresas líderes en cada sector productivo.

Un estándar contiene los elementos siguientes:

1. Actividades clave: Que son el desglose de una competencia en acciones específicas que una persona debe ser capaz de realizar para obtener un resultado.

2. Criterios de desempeño: Indicadores que permiten reconocer el desempeño competente.
3. Conductas asociadas: Que ejemplifican a través de indicadores conductuales la forma de realizar adecuadamente las actividades clave.
4. Habilidades cognitivas: Psicomotrices y psicosociales relevantes para el desempeño adecuado de las actividades clave.

2.4.1. Cuáles son sus posibles aplicaciones

Los Estándares de Competencia se podrían aplicar para:

- a) Diseñar programas de capacitación y formación profesional
- b) Implementar sistemas de gestión de recursos humanos
- c) Evaluar y certificar el desempeño de personas en base a competencias

Estas posibles aplicaciones son referentes amplios para la formación, la evaluación y certificación así como para la gestión del talento humano desde el interior de las organizaciones.

COMENTARIOS CAPÍTULO DOS. COMPETENCIAS LABORALES

La competencia laboral comprende las actitudes, conocimientos y destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño. Las competencias son una buena herramienta utilizada en la gestión de recursos humanos, por medio de este enfoque se centra la definición de atributos de las personas originando así un desempeño superior en un entorno cambiante y exigente.

En Nicaragua se llevan a cabo programas donde se está tomando en cuenta el enfoque de competencia laboral, para ser aplicados dentro de las organizaciones, ejemplo de estos son: programas de desarrollo de competencia laboral para la empleabilidad y normalización de estándares de competencias. Con el objetivo de contribuir a mejorar las condiciones de vida de las personas con mejores oportunidades, aumentando su empleabilidad e inserción laboral.

Estos proyectos están dirigidos a trabajadores empíricos, que deseen certificar sus competencias profesionales para mejorar su empleabilidad y ampliar sus oportunidades de acceso a la capacitación continua y formación profesional.

Las competencias laborales pueden ser comparadas con una radiografía en la que demuestra a las empresas, universidades, escuelas, las fortalezas y debilidades que estas pueden tener en el desarrollo de sus actividades. Actualmente las organizaciones en nuestro país están renuentes al cambio y por ende ven las competencias laborales como un gasto, lo que no les permite ver a las competencias como una inversión a futuro las cuales pueden convertir sus debilidades en fortalezas.

CAPITULO TRES.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



CAPITULO TRES. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, el empleado debe ser alentado a continuar laborando de manera eficiente para alcanzar mayor competitividad dentro de la organización.

En la actualidad la evaluación del desempeño cuenta con un nuevo enfoque que son las competencias laborales, dando lugar así a la evaluación por competencia que es el proceso clave consistente en un procedimiento que pretende valorar de forma sistemática y objetiva, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto, la evaluación de competencias significa un estado superior de la evaluación del desempeño de la forma tradicional.

Antes de conocer la evaluación por competencia es necesario desarrollar primero lo que es la evaluación al desempeño de la manera tradicional, con el fin de poder diferenciar los dos enfoques de evaluación y comprender que en este nuevo mundo competitivo son necesarios, los cambios organizacionales, dando lugar a nuevas formas de evaluar al capital humano para un mayor logro de los objetivos tanto individual como organizacional.

3.1. Evaluación del desempeño

Idalberto Chiavenato (2007) considera:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. (pág. 243).

Puchol Luis (2003), admite:

Que la evaluación del desempeño, es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales. (pág. 287).

Según la definición de los autores antes mencionados coincide en decir que la evaluación al desempeño es procedimiento sistemático y continuo, entonces de manera general podría decirse que la evaluación es esencial para una administración eficaz.

Es importante para el desarrollo administrativo, de esa manera se conocen las cualidades, debilidades del personal, calidad del desempeño, el trabajo en equipo, y las mejoras a los procesos. También los empleados pueden obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades.

3.1.1. *¿Porque evaluar el desempeño?*

Por qué aplicada de manera correcta, **la evaluación de los recursos humanos**, permite evaluar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y elaborar planes para posibles mejoras dentro de las empresas. Además este procedimiento técnico permite, en forma integrada, sistemática y duradera poner en valor las actitudes, los resultados y nivel de comportamiento de los empleados en el desempeño de su función y cumplimiento de sus tareas. Así, será posible medir los resultados atendiendo la oportunidad, cantidad y calidad de estos.

Evaluar el desempeño es necesario para:

1. Tomar decisiones de promociones y remuneraciones
2. Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado con relación al trabajo.
3. Retroalimentación necesaria para saber si están elaborando bien las tareas asignadas o necesitan ser modificadas.

3.1.2. *¿Para qué sirve la evaluación al desempeño?*

La evaluación del desempeño es un proceso clave para organizar y echar andar el perfeccionamiento de los recursos humanos. El procedimiento confeccionado constituye una guía metodológica que permite a los jefes de cada área ir adquiriendo herramientas para promover una cultura de gestión de recursos humanos. Lo cual les va a permitir:

- a) Detectar necesidades de capacitación
- b) Descubrir personas claves
- c) Descubrir inquietudes del evaluado
- d) Motivación a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de las organización (retroalimentación)
- e) Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.

3.1.3. *Problemas comunes en la evaluación al desempeño.*

Es muy común que en las organizaciones encuentren problemas para poner en práctica un sistema eficaz y funcional de evaluación del desempeño, dichos problemas son:

1. Carencias de normas
2. Aplicación de criterios pocos realistas
3. Desacuerdo entre el evaluador y el evaluado
4. Errores del evaluador
5. Mala retroalimentación
6. Comunicaciones negativas, etc.

Las recomendaciones para reducir el impacto de los problemas en la evaluación del desempeño sería: conocer bien los problemas, elegir la técnica de evaluación adecuada, capacitar a los supervisores para eliminar errores de calificación.

3.2. Métodos de evaluación al desempeño

En este subcapítulo se mencionara de manera breve algunos métodos de evaluación al desempeño, para que el lector tenga una idea sobre la temática a desarrollar. Ya que el objetivo específico de este documento es hacer referencia a la evaluación por competencia.

Los métodos de evaluación al desempeño se miden de acuerdo con aquellos que miden: características, conductas o resultados.

Los basados en características son los más usados, pero no los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, esto hace que sean uno de los mejores para el desarrollo de las personas.

El enfoque en base en resultados es también muy utilizado, ya que se focalizan en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en las organizaciones.

Sherman (citada en Alles, M.A. 2005), menciona “Desde el punto de vista individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño, para esto existen los siguientes métodos de evaluación” (pág. 32).

3.2.1. Métodos basados en características

Su diseño mide hasta qué punto el empleado posee ciertas características, como fiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo que las compañías consideran importantes en el funcionamiento de sus actividades. Son métodos sencillos o fáciles de administrar. Dentro de este método encontramos:

1. Escala gráfica de calificación: cada característica por evaluar se presenta mediante una escala en el que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.
2. Método de escala mixta: es una modificación del método de escala básica, en lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio, e inferior.
3. Método de distribución forzada: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.

Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados.

4. Método de formas narrativas: Requiere que el evaluador prepare un ensayo para describir al empleado y lo evalúe con la mayor precisión posible, presenta una oportunidad para que el jefe exprese lo que piensa del empleado.

3.2.2. Métodos basados en el comportamiento

Este método permite al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Este método se desarrolla para describir de manera específica que acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto.

Los métodos basados en el comportamiento son:

1. Método de incidente crítico: requiere que el evaluador lleve un archivo sobre incidentes ocurridos durante un periodo para aprender de esas experiencias y prevenir futuros incidentes o situaciones de emergencias, es decir, ayuda mediante el procesamiento de informaciones a prevenir los efectos negativos de situaciones probables. el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado.

Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.

Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador.

2. Escala fundamental para la medición del comportamiento: enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas, una para cada dimensión importante del desempeño laboral, esto requiere de mucho tiempo y esfuerzo ya que debería de hacerse una para cada puesto.

3.2.3. Métodos basados en resultados

Este método evalúa los logros del empleado, es decir los resultados que obtiene en su trabajo, se dice que este método es más objetivo que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados por que al elaborar la descripción del puesto conjuntamente entre subordinado-evaluado y supervisor-evaluador, llegan a acuerdos sobre el contenido e importancia de las principales funciones o tareas a desarrollar y se establecen criterios de desempeño para cada empleado.

A continuación métodos basados en resultados

1. Medición de productividad: Se evalúa al empleado según el nivel de productividad, ventas, etc. Esto será en dependencia del giro de la empresa. Este método presenta problemas en cuanto a contaminantes de factores externos como: escases de materia prima, recesión en un mercado determinado, asignación de una mala área de mercado, sobre lo cual los empleados no tiene influencias.
2. Administración por objetivos: se califica con el cumplimiento de metas fijadas esto mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por un jefe o director de área responsable.

3.3. Otros métodos de evaluación al desempeño

Según Gary Dessler (citada en Alles, M.A. 2005), presenta “algunas diferencias de métodos similares a los antes mencionados sobre la evaluación al desempeño”. (pág. 37).

1. Técnica de escala grafica de calificación: Es la técnica más simple y popular para evaluar al desempeño la cual muestra una escala típica de calificaciones, enumera las características (como calidad y confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente)
2. Método de clasificación alterna: Clasificación del empleado desde el mejor hasta el peor, en torno a una característica en particular, es uno de los métodos más sencillos ya que es fácil distinguir un empleado bueno del malo.
3. Método de comparación de pares: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

Los autores mencionados hacen referencia de distintos métodos de evaluación al desempeño, los cuales deben estar relacionados con el puesto de trabajo, para ser válida dichas evaluaciones.

Además de todos los métodos antes mencionados existe otro método que es muy utilizado por las organizaciones modernas que es la evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral.

3.3.1. Evaluación de 360^o

Alles, M.A, (2002), refiere: “El concepto de esta evaluación es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por una serie de ítems o factores predefinidos estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional” (Pág. 139).

Chiavenato (2009), menciona: “Esta evaluación sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados” (Pág. 250).

Según los autores mencionados la evaluación de 360^o evalúa al trabajador por medio de comportamientos observables en el cumplimiento de sus funciones, además pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

En este método, todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado, como directivos, el empleado mismo, supervisores, subordinados, colegas, miembros del equipo, así como clientes internos o externos, le asignan una calificación.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados, es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar decisiones en el futuro, así como también una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes de todos los ángulos a su entorno. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
2. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y de la organización.

La evaluación de 360 grados es una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados por las organizaciones. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

La evaluación del desempeño cuenta con muchos métodos para evaluar la capacidad y el nivel de desempeño de cada empleado de las organizaciones, sin embargo la administración de recursos humanos cuenta hoy en día con un nuevo enfoque basado en competencias que se puede aplicar al subsistema de evaluación del desempeño.

3.4. ¿Qué es la evaluación por competencia?

Según el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP 2004), define a la evaluación por competencia como una evaluación del nivel actual de desempeño en la ejecución de las actividades esenciales del cargo y análisis de las causas (competencias que determinan el nivel de desempeño).

Las actividades principales del puesto se toman como los factores de evaluación. La diferencia entre una evaluación del desempeño tradicional, se realiza mediante formularios de factores generales que se le aplican a la mayoría de los cargos de una organización.

Spencer y Spencer (1993), definen: “Que los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias además de evaluar en función de los estándares de actuación en el trabajo y de los resultados más tradicionales, agregan las conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo.” (pág. 286).

Entonces se puede decir que según lo analizado en los conceptos anteriores de la evaluación por competencia que mediante este proceso se recopilan suficientes evidencias sobre el desempeño de un individuo porque se mide no solo el nivel de eficiencia de los empleados sino también el nivel de competitividad, habilidad y destreza en la elaboración de sus funciones.

Las competencias se fijan para toda la empresa, luego por áreas y nivel de posición en función de estas se evaluara a la persona involucrada. Ver tabla nº.1 adjunta en anexos.

La evaluación de competencias implica que la persona de forma voluntaria acceda a pasar por un proceso de evaluación para comparar su desempeño, conocimientos, habilidades y actitudes, de acuerdo a las unidades de competencia de un perfil ocupacional determinado. La evaluación sirve también como un diagnóstico que permite a la persona orientar su capacitación o desarrollar mayor práctica laboral.

3.5. Proceso de evaluación del desempeño por competencias

Por medio de este proceso surgen los cambios en la estructura y dinámica del mercado laboral, cambios en la organización de la producción y el trabajo. La existencia de competencias en las organizaciones exigen una combinación de:

- a) Competencias cognoscitivas de base: Categorías de pensamiento, dimensiones de aprendizaje, es decir aptitudes y percepciones.
- b) Comportamiento profesional: manera de comportarse, es decir la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno.
- c) Técnicas específicas: Son las que resultan de la aplicación de las técnicas generales a la detección y corrección de amenazas existente dentro de las organizaciones.

El Manual de Evaluación de Competencia Laboral Versión: 7.0 (Pág. 35).
Define cinco etapas del proceso de evaluación por competencia.

1. Determinar las técnicas y los instrumentos de evaluación para evaluar la competencia laboral de candidatos con base en unidades de competencia laboral. El evaluador es el responsable de realizar este procedimiento, teniendo como objetivo identificar los contenidos de esta evaluación por medio de la (UCL) unidad de competencia laboral: que es la descripción de un conjunto de funciones productivas organizadas en elementos de competencia.
2. Determinar planes de evaluación de competencia laboral. El evaluador estructura un plan de evaluación donde señalara con claridad y precisión el que, como, donde y cuando y con que se realizara la evaluación del candidato a evaluar.
3. Integrar portafolios de evidencias de candidatos a certificación de competencia laboral. El portafolio es una recopilación de evidencias y registros que documentan todo el proceso de evaluación. Para su certificación el evaluador deberá contrastar la evidencia histórica del empleado con la evidencia de la unidad de competencia laboral.
4. Emitir juicios de la competencia de candidatos a certificación de competencia laboral. Consiste en comparar el desempeño, los conocimientos que evidencio el candidato durante su evaluación, con la unidad de competencia laboral de referencia, el propósito es determinar si la competencia demostrada por el candidato cumple con lo solicitado para ocupar un puesto de trabajo.

5. Orientar a candidatos en relación con el resultado de su evaluación de competencia laboral. Conforme al resultado de la evaluación, tendiendo sus necesidades y áreas por fortalecer con propuesta de capacitación.

En el proceso de evaluación del desempeño por competencias se debe incluir la preparación de objetivos y políticas de valuación, el diseño de instrumentos de evaluación, se debe tomar en cuenta las variables a medir como la conducta, rasgo y resultado tangible. Los indicadores son establecidos por la institución.

Dentro de dicho proceso se evalúa el desempeño de los empleados en las funciones o actividades esenciales del cargo, lo cual consiste en:

- a) Calificar al supervisor o jefe a su subordinado, en las funciones o actividades esenciales del puesto.
- b) Evaluar las destrezas. Que son conductas automatizadas por la experiencia y la práctica.
- c) Difundir el programa. Este programa, en especial, debe ser difundido con el objeto de informar a los empleados sobre los objetivos y beneficios esperados para evitar una interpretación equivocada del programa.
- d) Entrenar a los evaluadores. Se debe dar una clara y amplia información a través de capacitación en donde se debe comunicar: Que se evalúa, familiarizarse con los métodos e instrumentos de evaluación, reducción de los errores de calificación, desarrollo de la destreza de retroalimentación, mejoramiento de la destreza de observación del desempeño y las guías para la elaboración de un plan de desarrollo.

- e) Aplicar el proceso. Consiste en la organización del proceso de evaluación, se incluye: el período de las evaluaciones, formato de evaluación (para ser llenado a lápiz o computadora).

Posteriormente una vez ya realizado el proceso de evaluación del desempeño por competencia se analizarán los resultados. Estos resultados se realizan por medio de la calificación e interpretación de:

- a) Comparación contra un estándar. La evaluación la realiza únicamente el jefe inmediato utilizando una escala de efectividad, el cual es el estándar contra el cual se estima el nivel de desempeño del empleado.
- b) Puntuaciones normalizadas. El empleado es comparado contra un grupo que también ha sido evaluado en el mismo factor.
- c) Retroalimentación: Consiste en comunicar a los evaluados sobre los resultados, para establecer conjuntamente, evaluado y evaluador las acciones a tomar para superar las necesidades de desarrollo o ejecución de actividades.
- d) Realizar Seguimiento. En esta fase se debe monitorear el sistema de gestión del desempeño, para establecer si el sistema está funcionando dentro de lo esperado y cumple los objetivos establecidos.

Luego de haber desarrollado todo lo relacionado al proceso de evaluación del desempeño por competencia se procede a la identificación de los niveles de competencia.

3.6. Pasos para la identificación de niveles de competencias

Para definir los niveles de competencia es necesario desarrollar los pasos a seguir para su identificación.

3.6.1. Paso N^o. 1 Identificar las funciones esenciales del puesto.

Se refiere a las funciones específicas del puesto. Los datos que se requieren son: las funciones esenciales del puesto formalmente establecidas por la organización, como tareas, actividades o funciones para lograr resultados organizacionales significativos. Al determinar las funciones del cargo se deberán identificar por su orden de importancia o bien, identificar las actividades esenciales hasta las de apoyo.

3.6.2. Paso N^o.2 Calificar las funciones sobre la base escalas de medición.

Las funciones esenciales de un puesto, al ser más críticas, requieren que el ocupante las desempeñe con la máxima eficacia, si la persona que ejecuta las actividades esenciales del puesto de manera competente lograra un nivel de rendimiento superior, cuando se identifican las funciones esenciales del puesto, se están identificando, en realidad los criterios de rendimiento superior de la posición.

3.6.3. Paso N^o.3 *Identificar conocimientos para el puesto y determinar competencias.*

Se debe identificar las destrezas adquiridas para el puesto, a través de la experiencia, por ejemplo: el manejo de programa de informática, dominio de otros idiomas, operaciones de maquinaria y/o equipos, se debe especificar si aplica para el puesto.

Existen dos tipos de conocimientos:

1. Formales; son adquiridos por medio de la educación profesional o académica.
2. Informativos; que son adquiridos por vías semiformales.

Hay otras competencias que se clasifican respecto a su grado de modificabilidad; los conocimientos pueden adquirirse en cualquier momento de la vida ejemplo (trabajos empíricos carpintería, electricidad, soldador) hay otras que son hereditarias ejemplo (nivel intelectual), por lo que su nivel de cambio mediante capacitación es más difícil.

Los conocimientos y destrezas o habilidades son fácilmente modificables; las aptitudes o capacidades, rasgos de personalidad, motivaciones y creencias son poco modificables; actitudes e intereses son medianamente modificables; los valores no son modificables.

3.7. Niveles de competencias laborales.

Nivel 1: La competencia es requerida con un grado de destreza muy bajo. Las personas que requieren de constante supervisión y que llevan a cabo actividades poco complejas y rutinarias.

Nivel 2: La competencia es requerida con un grado de destreza bajo, poco desarrollado, lo normal en una persona que ha sido entrenada. Es decir en este nivel la persona realiza actividades poco rutinarias, necesita menos supervisión y sus actividades requieren de análisis en un grado mínimo.

Nivel 3: La competencia es requerida con un grado de destreza avanzado. Las personas calificadas en este nivel tienen la capacidad de supervisar y dirigir personal.

Nivel 4: La competencia es requerida con un grado de destreza muy elevado. Su dominio es muy perfecto. La destreza se usa en forma sofisticada. En este nivel la persona ya puede desempeñar actividades de planificación, supervisión y dirección de personal.

Nivel 5: La competencia es requerida con el más alto grado de destreza de forma muy desarrollada. No puede haber nadie mejor. Este es el nivel que mayor complejidad encuentra en sus actividades, requiere de un constante análisis por parte del empleado y tiene total autonomía, toma decisiones, planifica, controla y dirige personal.

Conocidos ya los niveles de competencia, podría decirse entonces que la evaluación por competencias laboral es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la identificación de las funciones esenciales del puesto, la calificación de las funciones, la identificación de los conocimientos y determinación de competencias, estructurados entorno a conocimientos, habilidades, conductas individuales y sociales.

3.8. Evaluación tradicional vs evaluación por competencia.

Los métodos tradicionales de evaluación guardan diferencias frente a los métodos basados en competencia laboral.

La evaluación del desempeño tradicionalmente utilizada en la gestión de recursos humanos ha venido incluyendo progresivamente el concepto de competencia. En sus más reconocidas versiones de evaluación al desempeño de manera tradicional se basa en criterios de evaluación tales como: puntualidad, cuidado de bienes, el manejo de las relaciones, la dinámica y motivación que son colocados en escala y calificados por los superiores inmediatos con bases en sus observaciones del desempeño de sus trabajadores.

Ahora las nuevas formas se basan en definir competencias, es decir logros o capacidades laborales y agrega evidencias de tales logros para reducir al máximo la subjetividad.

Como se muestra planteado en la tabla *nº.2* adjunta en anexos, la evaluación por competencia tiene ventajas sobre la evaluación tradicional, ya que el evaluado participa de manera activa en el proceso de la elaboración de la evaluación, conoce sus objetivos y resultados, permitiendo al trabajador desarrollar de manera más competente sus capacidades dentro de la organización para el logro de los objetivos.

COMENTARIOS CAPÍTULO TRES. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Evaluación del desempeño es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización.

El área de evaluación de personal, busca determinar qué y cuáles competencias no se encuentran desarrolladas, por tanto representan una debilidad organizacional. El objetivo no es reemplazar ni desvincular trabajadores, por el contrario, se pretende capacitarlos y motivarlos a fin de desarrollar la mejora continua del personal. Para realizar la evaluación es necesario contar con el perfil de competencias requeridas por el puesto y establecer la distancia entre lo ideal y lo real.

La comparación entre evaluación al desempeño de forma tradicional y evaluación por competencia laboral muestra que el nuevo enfoque de competencia aplicado al subsistema de evaluación al desempeño le permite al evaluado estar integrado al proceso de la elaboración de la evaluación, conoce sus objetivos y resultados, permitiendo al empleado desarrollar de manera más competente sus capacidades dentro de la organización para el logro de los objetivos.

La evaluación por competencia laboral debe ser tomada en cuenta hoy en día, para ser integrada dentro del área de administración de recursos humanos y las organizaciones de Nicaragua no pueden ser la excepción por eso se llevan a cabo cursos de formación de especialistas de estándares de competencia con el objetivo de aprender a manejar las normas e instrumentos para realizar un plan de evaluación con pruebas objetivas, además de aprender a elaborar practicas a partir de la observación del desempeño de las labores de los trabajadores al ser evaluados.

En la elaboración de la evaluación y certificación laboral está contemplado respetar el derecho y bienestar de los empleados de cada organización, generando así un mejor ambiente laboral y competitivo dentro de un mercado en vías de crecimiento.

CAPITULO CUATRO

MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIA



CAPITULO CUATRO

MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIA

Una competencia laboral se define como una serie de conductas, habilidades, conocimientos y destrezas que se asocian al éxito en el desempeño en un puesto de trabajo determinado; por tanto, el modelo de evaluación por competencia, para una empresa determinada, se ha de desarrollar a partir de la identificación de conductas laborales en un grupo de trabajadores con desempeño sobresaliente y exitoso. En otras palabras, se ha de responder dos preguntas generales: qué hacen y cómo lo hacen.

El modelo de evaluación por competencia permite ir desarrollando indicadores que sirven de apoyo para saber cómo se encuentra la organización estos pueden ser cuantitativos (cantidad de personas capacitadas, evaluadas) y cualitativos (habilidad, conocimientos, productividad) de gestión, para un puesto de trabajo, en un grupo de trabajadores o en áreas de trabajo.

El modelo cuenta con ventajas globales:

Primero: permite construir un mapa o inventario de los conocimientos, habilidades y capacidades de la organización en su conjunto, aspectos relacionados con la gestión del conocimiento, capital intelectual y el know how (saber- como).

Segundo: al conocer el estado actual de las capacidades de la empresa, se puede desarrollar un plan de desarrollo integral más aterrizado a la estrategia, objetivos y cultura de la organización.

Cada organización necesita trabajadores con perfiles específicos de acuerdo al tipo de actividad que realiza, cada puesto tiene exigencias propias que se deben ajustar al perfil de la persona idónea para ese puesto de trabajo.

Toda organización para poder aplicar el modelo de evaluación por competencia tiene que saber primero la definición de este modelo.

4.1 ¿Qué es un modelo de competencia?

Según Herrera, Enz y Lankau (2003), el modelo de evaluación por competencia es una herramienta de gran utilidad en la administración de recursos humanos, que permite un mejor manejo de los procesos de evaluación, y asegurando la consistencia de estos. El desarrollo de un modelo de competencia brinda una visión más estratégica de las organizaciones y sus operaciones.

Argüelles (1999) y Paredes (2002) coinciden en que un modelo de evaluación por competencia genera una cultura de trabajo en la que el personal asume responsabilidades de manera creativa, gracias al desarrollo de conocimientos y habilidades.

Se puede concluir entonces que el modelo de evaluación por competencia es una herramienta que permite tener una mejor visión de la administración de recursos humanos, generando una mejor cultura donde los empleados de cada organización tienen el compromiso de desarrollarse en todas sus funciones con un mejor desempeño.

El modelo de competencia es utilizado con frecuencia por el departamento de recursos humanos de las organizaciones para definir el éxito tanto de los individuos como de los grupos. El modelo de competencia se puede utilizar en diferentes formas en la gestión de recursos humanos, ejemplo para la evaluación de las calificaciones de los candidatos, para desarrollar programas de entrenamiento, en el reclutamiento y la asesoría de personal.

El modelo de competencias constituye la formalización de las competencias y sus comportamientos asociados. Dicho modelo puede presentarse en diferentes formas, generalmente incluye el diccionario de competencias y el perfil de competencias para cada cargo.

El diccionario de competencias detalla las competencias identificadas y su descripción. El perfil de competencias es elaborado para cada cargo e incluye las competencias necesarias para el desempeño exitoso del empleado en cada cargo y el grado en que cada competencia debe estar presente.

4.1.1. Implementación del modelo de competencias en la administración de recursos humanos.

La importancia de la implementación del modelo de competencia es que compromete a los dirigentes de cada organización a poner especial atención al capital humano, siendo consciente que estos son los recursos más valiosos que tienen.

Para aplicar el modelo de competencia es necesario tener en cuenta algunas condiciones, que se mencionan a continuación:

1. Es imprescindible la participación y el compromiso de la alta dirección de la organización en la construcción del modelo.
2. Es necesario que exista un fuerte apoyo institucional en materia de: comunicación, contención y apoyo logístico.
3. Debe existir un marco de referencia razonablemente estable y darse amplia participación a todos los involucrados.
4. Determinación de equipo de trabajo. La dimensión y composición del equipo dependerá del alcance del proyecto. Deberá integrarse por un representante de la dirección, promotor del proyecto en la organización, y por personas capacitadas en técnicas de observación y expertos en la interpretación de comportamientos, así como personas capacitadas en los cargos objeto de estudio.

4.1.2. Etapas para la implementación del modelo.

a) Identificación de los factores clave de la organización.

Los factores clave son atributo que una organización debe poseer o actividades que debe ejecutar muy bien para sobrevivir y prosperar. Por ejemplo: agilidad en el servicio, gerencia de procesos, calidad humana en la atención, desarrollo humano de sus colaboradores, etc.

Los factores clave de la organización deben reflejar su estrategia, las habilidades, conocimientos y destrezas que la organización necesita implementar. La estrategia organizacional se refiere a los pasos que una organización realiza para identificar sus metas, factores críticos de éxito, para desarrollar sus planes estratégicos y así alcanzar dichas metas.

El éxito del modelo depende fuertemente de una adecuada definición de la estrategia, en cuanto a que el mismo brinde a la organización los resultados esperados.

b) Definición del directorio de competencias.

Un diccionario de competencias, es una selección de competencias, no es un diccionario cerrado, podemos añadir las que creamos necesarias, cada empresa debe de elaborar su propio diccionario de competencias, analizarlas y ver cuáles han de aplicar. Las competencias han de relacionarse con las necesidades de cada organización. También se define como el conjunto de competencias necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos.

El directorio de competencias requiere de la actualización permanente de su contenido así como de la incorporación de las competencias del futuro que permitan implantar la estrategia del mañana.

En el diccionario de competencia se recogen y describen las competencias de una organización, teniendo en cuenta que se tienen que corresponder con las actividades de los puestos de trabajo pero también con las estrategias generales, la cultura y los valores de la organización.

El diccionario de competencia debe contener:

1. Las competencias de conocimiento o técnicas y su definición.
2. Las competencias de cualidad o genéricas y su definición.

c) Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo.

Identificar las competencias técnicas asociadas al desempeño del puesto y a nivelarlas, según el grado de dominio que se necesite para su desempeño eficaz. Para ello se analizan todas las funciones a realizar y los conocimientos y habilidades indispensables para su correcta ejecución.

Luego se selecciona entre las competencias de cualidades que se han identificado en el diccionario de competencias de la organización, aquellas que condicionan un desempeño excelente y se nivelan de acuerdo a las exigencias del puesto.

El objetivo de la identificación de perfiles es conocer cuál es el nivel de competencias de los profesionales que están ocupando los distintos puestos dentro de la organización y determinar si existe concordancia entre éstos y los perfiles de los puestos.

d) Evaluación de las competencias personales

En esta etapa, identificado el perfil de competencias de cada puesto de trabajo, es el momento de definir las evaluaciones a emprender en la:

Formación. Definición de los planes de formación necesarios para el desarrollo de cada competencia identificada.

Planes de desarrollo personalizados. Cada profesional conoce cuál es su situación y qué competencias debe desarrollar para poder alcanzar los puestos de trabajo para los que está más dotado, por lo que puede con ayuda de la organización diseñar su plan de carrera. Elaboración de un plan de comunicación y presentación del modelo a los profesionales.

La evaluación por competencias permite agrupar aquellas competencias o habilidades relacionadas con el perfil de cada empleado normalmente necesario para cubrir un puesto de trabajo total o parcialmente.

La evaluación de las competencias para un empleado se realiza evaluando individualmente cada una de las competencias y agregando los resultados al perfil de competencias teniendo en cuenta que cada habilidad o competencia puede tener un peso (importancia) diferente en la evaluación del perfil de competencias.

e) *Identificación de la brecha existente*

En esta etapa, se considera que una persona puede estar en un nivel inferior, intermedio o superior a las exigencias de su cargo. Aparece, entonces, algo que es inaceptable desde la perspectiva curricular, y es la brecha positiva o negativa. Esto quiere decir que se admite como válido que una persona tenga un nivel de dominio superior al 100%, con respecto a las exigencias de su cargo actual.

En este sentido, la brecha positiva significa que la persona tiene potencial de desarrollo hacia posiciones o cargos que requieran un nivel de dominio superior, en la competencia respectiva.

La brecha mínima aceptable, quiere decir, a partir de cuántos puntos se considerará que existe una brecha en el dominio de una competencia por parte de una persona.

f) *Elaboración de planes de acción para disminuir la brecha identificada.*

A partir de la identificación de la brecha en el perfil de competencias se podrán accionar los distintos procesos de gestión de Recursos Humanos (diseñados bajo el enfoque de competencias) a efectos de disminuir la misma y así lograr el mayor acercamiento posible entre el puesto y su ocupante. A partir de analizar la brecha la empresa sabrá que hacer en el futuro: entrenar, cambiar de puestos o desarrollar en el futuro a su personal.

4.1.3. Factores que determinan la competencia

Son todos los conocimientos teóricos, que brindan sustento lógico y tratan de dar explicación a las acciones humanas y sus creaciones culturales, tecnológicas, sociales, etc. Dentro de estos factores podemos mencionar:

4.1.3.1. Grados de competencias

Se define como el grado de competencia requerido en las funciones de una ocupación, obtenido como combinación de factores que determinan la complejidad, el grado de autonomía y responsabilidad y las exigencias de conocimientos propios del desempeño idóneo de esas funciones.

En el grado de competencia se podría mencionar los factores que se requieren para el desempeño competente en la ocupación o campo ocupacional. Para eso se definen los siguientes niveles de desempeño.

Nivel 0: Ocupaciones de Dirección y Gerencia. Implica el máximo nivel de complejidad, pues los resultados entrañan gran margen de incertidumbre. Las funciones son muy variadas y exigen un alto nivel de criterio y máxima autonomía. Hay responsabilidades por el trabajo de otro, por la distribución de recursos y por la realización de análisis, diagnóstico, diseño, planeamiento, ejecución y evaluación.

Nivel A: Competencia en una amplia gama de actividades laborales complejas que se desarrollan en contextos cambiantes y, frecuentemente, tienen implicaciones sobre el trabajo de otros. El trabajador tiene un alto grado de autonomía, de responsabilidad por el trabajo de otros y, ocasionalmente, por la asignación de recursos.

Nivel B: Competencia en el desempeño de actividades laborales muy variadas que se desarrollan en diversos contextos y que en su mayoría son complejas y no rutinarias. Al trabajador se le da autonomía y se le delegan responsabilidades con base en políticas y procedimientos empresariales para que oriente y supervise el trabajo.

Nivel C: Competencia en una variada gama de actividades laborales, en contextos variables. Algunas actividades son complejas o no rutinarias. El trabajador cuenta con el nivel mínimo de autonomía para el desempeño, recibiendo un alto grado de supervisión.

Nivel D: Competencia en la relación de una variada gama de actividades, en sus mayorías sencillas, respectivas y de resultados predecibles. Las actividades son fundamentalmente de carácter físico y exigen un alto grado de subordinación.

4.1.3.2. *Naturaleza del puesto.*

El analista de personal debe identificar el puesto y localizar su ubicación departamental y geográfica. Deberá definir el tipo de trabajo, si corresponde al trabajo calificado en el área de profesional universitario o del nivel técnico, o es trabajo manual o semicalificado, o de administración general. En esta etapa se determinará si el título del nombramiento concuerda con la función específica.

A partir de un análisis, es posible decidir qué tipos de personas deberían ser contratadas para ocupar los puestos de acuerdo a su capacidad y experiencia. La naturaleza del puesto, en definitiva, no es más que la recopilación, organización y evaluación de la información referente a un puesto de trabajo.

4.2. Aplicación del modelo de competencia al análisis y descripción de puesto.

El proceso principal que debe tener en cuenta una organización que desee implementar un modelo de competencias es la descripción de puestos por competencias. Ya que a partir de ahí es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos. La larga lista de características personales que suele incluirse en los perfiles de puesto tradicionales tiene que ser sustituidas por el perfil de competencias requeridas para el puesto.

En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una. Esta información será de mucha utilidad, luego, para la preparación de las preguntas en la entrevista de selección por competencias.

En este aspecto, debemos tener claro que los restantes componentes de la descripción de puestos por el esquema tradicional se mantienen. Es decir, la identificación, ubicación del puesto, su contenido funcional, sus interrelaciones jerárquicas, los requisitos de formación formal, experiencia, condiciones de trabajo y todo otro dato que las organizaciones consideren pertinentes relevar. En síntesis, el perfil de competencias sustituye el perfil psicolaboral y los conocimientos específicos, quedando el resto de la información de la descripción de la misma forma.

4.3. Modelo del iceberg

Es una forma de representar en dos grandes grupos los elementos de la cultura organizacional de una empresa, compañía u organización. Al igual que un Iceberg este modelo tiene una parte visible y una parte invisible es decir lo que se ve y lo que no se ve en una empresa.

4.3.1. Las competencias son como un iceberg

Spencer y Spencer citados en (Alles-Martha) introducen el "Modelo del Iceberg" (Pág. 81). Ver figura n^o.3 adjunta en anexos.

En este modelo se establece una semejanza con un iceberg donde sólo se puede ver desde la superficie una mínima parte de su tamaño total y esto pasa igual que con las personas, que por lo general solo se ve la portada exterior y se tiene que profundizar en ellas para ver un poco más allá.

En este sentido al modelo se le asemeja con la parte visible de un iceberg, es decir la parte que esta sobre el agua con las conductas propias de las personas como: las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, conductas, etc., casi siempre son observables estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas.

La otra parte es más grande e invisible debajo del agua y se asemeja con los rasgos de personalidad (actitud), características que llevan al éxito. Difícil de observar y desarrollar, pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.

4.3.2. Las competencias se dividen en dos grandes grupos.

Según el Modelo Iceberg las competencias se dividen en dos grandes grupos:

1. Competencia técnica

Son aquellas competencias conformadas por todo el conjunto de conocimientos que asimilamos en un aula o a través de un libro u otro medio.
Ejemplo: Conocimientos de administración

2. Competencia de gestión.

Son aquellas que se aplican a las áreas de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. En este modelo se puede observar cómo encontrar funciones fáciles y difíciles en las competencias y como es que la mentalidad de las personas representadas por el iceberg da una clara imagen de cómo es que cada ser humano se divide en: lo que dejamos ver y lo que ocultamos.

4.4. Justificación de aplicación del modelo de competencia.

El modelo de competencias aparece como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para la función.

A su vez, permite integrar entorno al concepto de competencias todos los subsistemas que conforman la administración de los recursos humanos (selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, etc.).

Es así que los modelos de competencias conforman un núcleo entorno al cual, se puede crear un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos lógicamente interrelacionados. Para esto los distintos procesos deben ajustarse al modelo sustituyendo la tradicional lista de características requeridas en los perfiles por las competencias definidas por la alta dirección de la empresa.

En consecuencia, luego de desarrollar el modelo de competencia, el desafío será integrarlo a los sistemas de gestión de recursos humanos. Para lograr una integración exitosa, es importante que la organización tenga claro cuáles serán las eventuales aplicaciones del modelo, antes de comenzar su desarrollo.

Muchas organizaciones prefieren introducir el modelo en sus sistemas de forma gradual. La aplicación del modelo a los sistemas de selección o de capacitación y desarrollo, en una primera etapa, obtendrá más fácilmente la aprobación del personal, que si se intenta aplicar desde el principio a los sistemas de evaluación de desempeño o planificación de la sucesión.

Además la aplicación del modelo de competencia brinda las siguientes ventajas.

1. Integración de los procesos de Administración de Recursos Humanos con los restantes sistemas de la organización.
2. Integración o alineación con las estrategias organizacionales.
3. Facilita la alineación de los profesionales con la estrategia de la organización.
4. Mejoramiento de la gestión.
5. Mejoramiento de cultura organizacional.
6. Aumenta la competitividad de los trabajadores.
7. Aumenta la capacidad de respuesta de organización hacia el entorno.
8. Ambiente organizacional positivo.
9. Satisfacción laboral.
10. Logro de los objetivos empresariales a mediano y largo plazo.

Para finalizar se puede decir que el modelo de competencias nos permite describir en términos de comportamientos, los conocimientos, habilidades y las actitudes necesarias para un desempeño de alto valor. La observación y medición de estos patrones de comportamiento nos permiten actuar sobre su desarrollo. Las competencias determinan las conductas que producen resultados para la empresa, ya sea en el desempeño de un rol/cargo, además las competencias laborales brindan beneficios para los trabajadores dentro de la organización.

COMENTARIOS DEL CAPÍTULO CUATRO. MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIA

El modelo de competencia va a permitir describir en términos de comportamientos, los conocimientos, habilidades y las actitudes necesarias para un desempeño de alto valor. La observación y medición de estos patrones de comportamiento nos permiten actuar sobre su desarrollo.

En respuesta a las necesidades específicas de formación para el trabajo, se prevé el surgimiento de nuevos modelos de competencias laborales que sirvan de base para el fortalecimiento de las capacidades de los empleados de las organizaciones.

Dentro del modelo de competencia se encuentran factores que las determinan como: grado de competencia que van evolucionando de acuerdo al nivel jerárquico y naturaleza del puesto donde las competencias varían de acuerdo a las responsabilidades y funciones del puesto.

Para concluir este capítulo se puede afirmar que el modelo de competencia les da a las organizaciones una mejor visión estratégica en este mundo competitivo, donde cada organización debe emprender a los cambios para seguir dentro del mercado laboral.

CONCLUSIONES

En el presente documento se analizó a la administración de recursos humanos basados en competencia laboral aplicado al subsistema de evaluación al desempeño, donde se observa que las organizaciones en general requieren precisar claramente cuál es la dirección a seguir en sus diferentes áreas, en concordancia con el plan estratégico que planteen, para así lograr las metas generales de las organizaciones basados en competencia laboral.

El desarrollo de las competencias laborales ha evolucionado en relación con los enfoques que lo sustentan. Las concepciones modernas se orientan a la formación, participación y flexibilidad en correspondencia con las características de las organizaciones.

El estudio de este nuevo enfoque de competencias laborales busca generar el desarrollo profesional de los empleados de las organizaciones a través de nuevas formas de evaluación donde exista más participación por parte de ellos y así generar un mejor entorno laboral.

A través de la identificación de las competencias laborales según el análisis funcional y conductista se puede mencionar que el objetivo de estos análisis es lograr un excelente desempeño de directivos, gerentes y de todas las personas dentro de una organización.

El método de evaluación por competencia como nueva perspectiva permite alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia dentro de una organización, debe ser considerado como uno de los procesos clave para implementar y mantener con éxito las estrategias organizacionales, este método proporciona medir el rendimiento global de los empleados y el nivel de competitividad de las organizaciones.

La comparación de los mecanismos de evaluación de manera tradicional en relación a la evaluación por competencia brinda mayor información de cuál es el método adecuado para evaluar hoy en día a los empleados de una organización, esto con el fin de obtener un mayor desarrollo profesional y competitivo en el mercado laboral.

El modelo de competencia es una herramienta que permite un mejor manejo de los procesos de evaluación como: la evaluación de las calificaciones de los candidatos, desarrollo de programas de entrenamiento, reclutamiento y asesoría de personal. La implementación del modelo de competencia sustenta la posibilidad de reforzar la gestión de recursos humanos abordando de manera más precisa las necesidades de la organización.

En Nicaragua se comienzan a implementar programas de competencias laborales, dando lugar así a un cambio en la cultura organizacional en el país, lo que permitirá un nivel superior dentro de las organizaciones y tener mayor competitividad en el mercado laboral.

Para finalizar se puede mencionar que el nuevo enfoque de competencia busca impulsar el desarrollo de los empleados, a través de la identificación de áreas de mejora, orientación, apoyo y establecimiento de compromisos como: capacitación, carrera, selección, entre otras. Además las organizaciones se transformaran en un verdadero sistema de aprendizaje, donde los superiores se sientan más comprometidos en dar las respuestas adecuadas que contribuyan al logro de las metas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Alles, M.A. (2002). *Desempeño por competencia*. (2da ed.). 2002 (pág. 139) novena edición, Buenos Aires: Edición Granica.
- Alles, M.A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3ra ed.) Buenos Aires, Edición Granica.
- Argüelles. (1999), & Paredes (2002). *Competencia laboral y educación basados en normas de competencia*. México: Limusa.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ra ed.) (pág. 250), impreso en México.
- Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta ed.) (pag.165) Bogotá: Edit. Mc Graw Hill.
- Consejo nacional de normalización y certificación de competencias laborales. (Julio 2007). *Manual de evaluación por competencias laboral*. (Versión 7.0) (Pág. 35).
- De Lucía, Anntoinette & Lepsinger, Richard.(1999). *The Art and Science of Competency Models*, EEUU: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Ducci, María Angélica. (1997). "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional." Montevideo: Cinterfor/OIT.

Gary Dessler (citada en Alles, M.A. 2005 b). *Evaluación de 360°* (1ra ed.) (pág.37). Buenos Aires: Edición Granica.

Gary Dessler. (2001). *Administración de personal* (8va ed. En español editora María de anta) (pag.2). México: Pearson Educación.

Gonczi, Andrew & Athanasou, James. *Instrumentos de la educación basada en competencias Respectiva de la teoría y la práctica de Australia.* (pág. 10)

Herrera, Enz, Lankau (2003), *Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model*

Chiavenato, Idalberto. (2007). *Capital Humano de las Organizaciones.* (8va ed.) (pag.243). México: impreso en Adansa S.A.

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. INTECAP. (2002). *Gestión por Competencias Laboral.* (pág. 224).

Levy-Leboyer, Claude. (2000). *Gestión de las competencias.* (pág.35) Barcelona.

Puchol, Luis. (2003) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos.* (5ta ed.) (pag.287) Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Sherman (citada en Alles, M.A. 2005 a). *Evaluación de 360°.* (1ra ed.) pág. 32, Buenos Aires: Ediciones Granica.

Smith Terry. (2000). *Principios de Administración de Recursos Humanos.* (5ta ed.) (pág.304) México: Edit. Mc Graw Hill.

Spencer Y Spencer (citada en Alles, M.A. 2005 b). *Evaluación de 360º*. (1ra ed.)
(pág.81)

Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe. M (1993). *Competence at work, models for superior performance*, (pag.9). USA: John Wile & Sons, Inc.

ANEXOS

Figura n^o.1

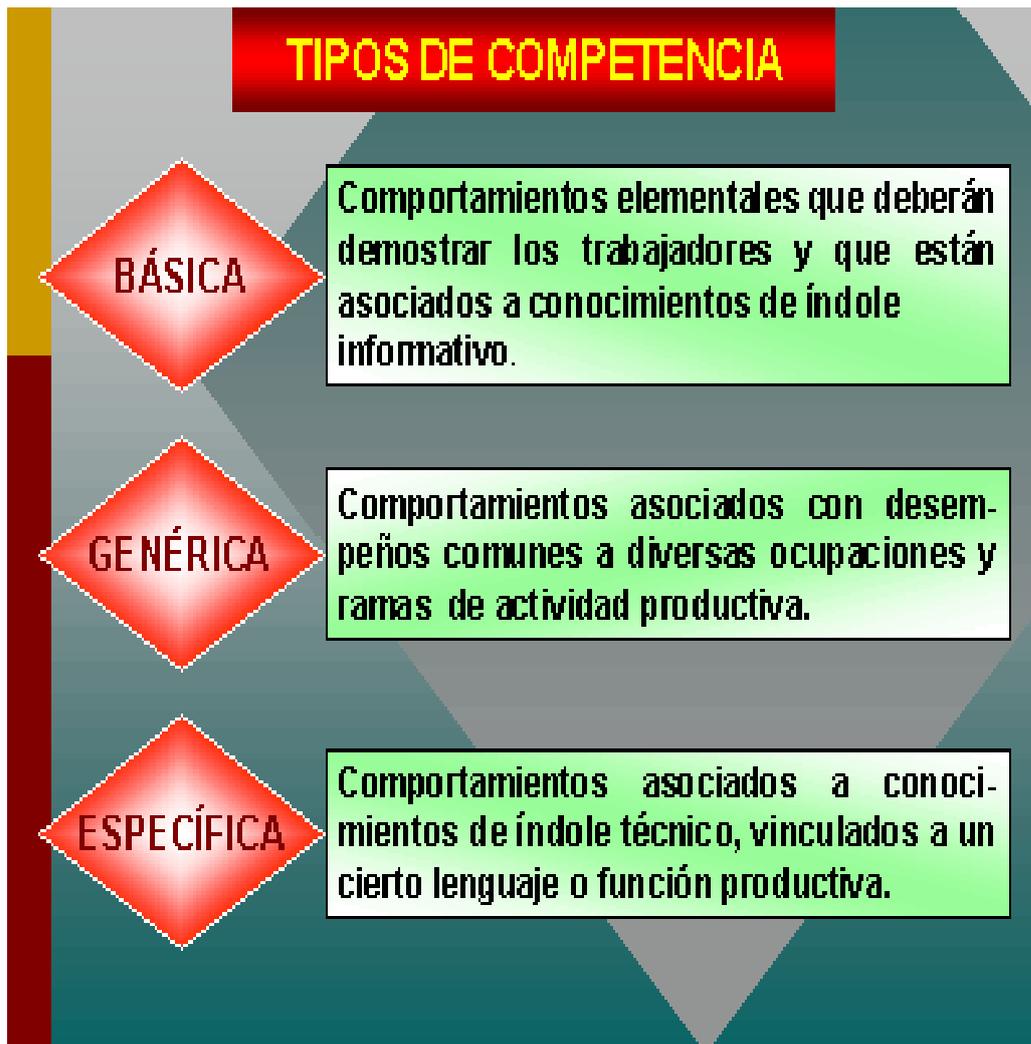
Competencias Laborales, Conocimientos Apropriados



Fuente: elaboración adaptada a partir de lo planteado por Ducci (1997), Spencer (1993)

Figura n^o.2

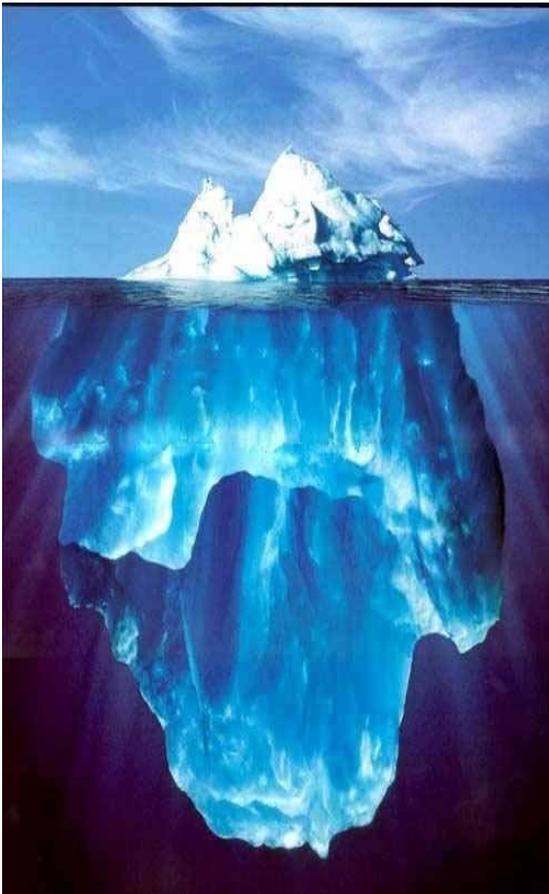
Tipos de Competencias Laborales



Fuente: elaboración adaptada a partir de lo planteado Spencer. Y Spencer,(1993)

Figura nº.3

Modelo del Iceberg



Conocimiento – Destrezas (visible)

Competencias Técnicas

Concepto de uno mismo rasgos de
Personalidad (no visible)

Competencias De Gestión

Spencer y Spencer (Alles-Martha) introducen el "Modelo del Iceberg" (Pág. 81)

Tabla nº.1

¿Quién es, Quién, en la Evaluación por Competencias Laborales?

Actor	¿Quién es?	¿Qué papel juega?
Trabajador	Está buscando la certificación de competencia laboral y/o el desarrollo de su capacidad. Es «candidato» a la certificación.	Demuestra su desempeño en relación con el estándar de competencia para acceder al certificado. Puede requerir que organice su carpeta (portafolio) de evidencias de desempeño.
Evaluador	Acompaña al trabajador evaluado para: aclarar los objetivos de la evaluación, recoger las evidencias y dar retroalimentación sobre los resultados. Puede pertenecer a la organización o a un centro evaluador. Imprescindible que haya sido capacitado y sea un evaluador competente.	Planifica la evaluación con el trabajador. Recoge las evidencias de competencia y las compara contra la norma. Juzga el grado en que el candidato ha demostrado su competencia.
Centro de formación y/o evaluación	Institución que hace la formación con base en competencias; puede también participar en la evaluación, dependiendo del diseño organizacional adoptado.	Desarrolla el proceso formativo. Acompaña la persona evaluada en el proceso de recolección de

		evidencias y comparación con el estándar.
Comités sectoriales	Usualmente conformados por representantes de las organizaciones y de los trabajadores.	<p>Establecen los estándares de competencias y las evidencias de desempeño necesarias para demostrar la competencia.</p> <p>Generan la legitimidad del estándar por la acogida entre las organizaciones y trabajadores participantes.</p>
Organismo directivo	<p>La cabeza de los sistemas nacionales de certificación.</p> <p>Órgano rector conformado con representantes del estado y de las organizaciones y personas interesadas en el sistema de certificación de competencias.</p>	Aprueba las diferentes normas de competencia y les da legitimidad; las incluye en un marco nacional, local o sectorial que es aceptado por todos los actores de la formación a partir de una base normativa legal.

Fuente: Adaptación a partir de P. Skinner. Assessing NVQs (1998).

Tabla nº.2

Evaluación Tradicional vs Evaluación por Competencia

Evaluación Tradicional	Evaluación por Competencia
Utiliza escala numéricas	Se basa en el juicio competente
Compara el rendimiento del grupo	Es individualizada
Los evaluados no conocen las preguntas	Los evaluados conocen las áreas que cubrirá la evaluación
Los evaluados no participan en la fijación de objetivos de la evaluación	Los evaluados participan en la fijación de objetivos
Se realiza en un momento del tiempo	Es un proceso planificado y coordinado
Usualmente se hace por escrito o con ejercicios prácticos simulados	Se centra en evidencias del desempeño real en el trabajo
El evaluador juega un papel pasivo usualmente como vigilante de la prueba	El evaluador juega un papel activo, incluso como formador
Se basa en partes de un programa de estudios o a la finalización del mismo	No toma en cuenta programas de estudios
No incluye conocimientos fuera de los programas de estudio	Incluye la evaluación de conocimientos previamente adquiridos por experiencia.

Fuente: Adaptado de Fletcher (1994), Mertens (1997), Gonzci (1996).