

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**Acercamiento del uso de la Gestión por
competencias en el Uruguay.**

Inés DapuettoCapuccio

4.339.867-4

MONTEVIDEO – 18/02/2015

Tutora: Lorena Funcasta

Resumen

El presente pre – proyecto surge ante la escasez de información encontrada respecto al uso de la Gestión por competencias en las empresas tanto del ámbito público como privado en el Uruguay. Se considera que actualmente la Gestión por competencias es de gran valor para las organizaciones ya que cumple con los estándares de las nuevas transformaciones sufridas en la administración de Recursos Humano. Por este motivo se investigará si las mismas son utilizadas actualmente en el Uruguay, y, conocer la fundamentación de ello. La investigación se llevará a cabo utilizando metodologías cuantitativas y cualitativa a través de una encuesta a personas a cargo del personal de diferentes empresas uruguayas, las cuales conformarán posteriormente grupos de discusión para trabajar acerca de si la gestión por competencias es utilizada, qué modelos son aplicados y en que ámbitos y sectores predomina. Tanto la participación de las empresas como de los sujetos se seleccionará de forma aleatoria.

Palabras claves: gestión por competencias, recursos humanos, modelos.

La Gestión por competencias: nuevo enfoque de recursos humanos:

Debido a los cambios constantes e inestabilidad del mundo globalizado, a partir de las transformaciones que llevan a las personas y a las organizaciones a ser cada vez más competitivas entre sí, es pertinente pensar que estas últimas deben acompañar dichos cambios y no quedarse en estructuras rígidas que nada tengan que ver con ese contexto.

Este cambio afecta también a los paradigmas existentes en cuanto a la gestión de las organizaciones, y va creando no solo nuevas formas de producción, sino que también va transformando y creando nuevas modalidades de gestión de personas. En este sentido, Clara (2010) afirma que:

El nuevo paradigma en la gestión de los recursos humanos o gestión de personas, tiene que ver con su transformación en socio estratégico, generador de valor mediante una gestión estratégica que facilite el desarrollo de capacidades para la organización, alineándose a sus objetivos y ayudando a conseguir resultados y competitividad, pasando de ser un centro de gastos a un centro de costos, ubicado en posición de staff. (p.114)

Así la nueva forma de concebir la administración de recursos humanos, hace énfasis en el valor que aportan las diferencias entre individuos en las organizaciones, ya que cuanto mayor es la diferencia mayor es su capacidad innovadora y creativa. Desde esta perspectiva cada persona es diferente entre sí y se conforma según las experiencias vividas, lo mismo sucede con las organizaciones (Chiavenato, 2002). A partir de esto, el desafío de la administración moderna del personal es el desarrollo constante de las personas rescatando sus particularidades dando lugar así a la Gestión por competencias (Chiavenato, 2002).

El surgimiento del término competencias:

El término competencias fue desarrollado primeramente en Estados Unidos en el ámbito educacional dado que los profesores estaban bajo la mirada de una sociedad descontenta por los bajos resultados logrados por los estudiantes. En este contexto, Hyland (1994) hace referencia a que las competencias y el interés por la aplicación de las mismas surge desde la influencia del poder económico y empresarial estadounidense, el cual proponía una reforma educativa en todo el país para que la

educación dotara a los estudiantes con las habilidades acordes con las demandas del mercado, acercando así el mundo formativo a el mundo laboral.

El concepto de competencias desde un enfoque diferente al educativo y concerniente a la esfera de las organizaciones laborales, fue propulsado por McClelland (1973). Este enfoque vino a romper con las concepciones de la Psicología laboral tradicional como por ejemplo, darle más importancia a la productividad y a tratar a las personas como máquinas, sino que apunta al reconocimiento de las personas no por su inteligencia, sino por su capacidad para desarrollar determinadas tareas. En esta línea procuró demostrar que los test de inteligencia no identificaban las muestras necesarias para evaluar la adaptabilidad de las personas ante situaciones cotidianas, dado que por más inteligencia o saber que posea una persona sobre determinada tarea, no garantizaba que la misma fuera capaz de trabajar en equipo, por ejemplo. Como alternativa propuso la elaboración de estrategias de observación de los individuos en sus puestos de trabajo, para visualizar cómo desempeñaban su labor en general y en qué situaciones dicho desempeño alcanzaba su máximo potencial. Desde esta premisa surge el concepto actual de competencias, el cual fue concebido, teniendo como foco el rendimiento superior de las personas en sus trabajos desarrollados (McClelland, 1973).

Por su parte, Tovar (s/f) señala, “su búsqueda por comprender la motivación humana, constituye la base sobre la que se desarrolla la Gestión por competencias definiendo el concepto de *motivo* como el interés recurrente para el logro de un objetivo (p.5)”.

La incorporación de la Gestión por competencias en las organizaciones derivó en una ampliación de las formas de aplicar los modelos tanto de selección, como de promoción y de desarrollo del personal. Por ejemplo, la elaboración del diccionario de competencias elaborado por las organizaciones permite ajustar a las personas a los valores culturales de las mismas. Hoy en día es un modelo que se aplica en todo el mundo, sobre todo en las organizaciones de mayor porte, las cuales se configuran de acuerdo a las nuevas estructuras de trabajo mencionadas al comienzo de este trabajo.

Siguiendo la misma línea, Díaz & Aranciabía (2002) afirman que la Gestión por competencias surge como resultado de la necesidad de generar competencias competitivas fundadas en las capacidades de las personas proactivas y eficaces que trabajan en cada empresa.

Este tema ha traído controversias, por un lado por romper con los paradigmas del éxito laboral logrado por ejemplo por altos niveles de inteligencia, sino también por el motivo

de que las competencias son directamente observables en cada individuo más allá de si logran o no realizar las tareas requeridas para lograr un desempeño eficaz (Díaz & Aranciabía, 2002).

La aplicación de la Gestión por Competencias en el Uruguay:

En cuanto al tema de la Gestión por Competencias en las empresas de nuestro país, no se han hallado estudios relativos a su aplicación y utilización.

La diferenciación que se marca entre los ámbitos públicos y privados, se funda por información que se ha recabado acerca de las controversias que se generan por el intento de implementar la gestión en algunas empresas del ámbito público, ya que a través de algunos medios de comunicación, se ha visto que ha generado descontentos en las personas que integran las mismas. Se cree que esto se debe a los intereses que se tienen en juego en este tipo de ámbitos, donde las formas de organizarse muchas veces no dependen de jerarquías establecidas previamente de acuerdo a esquemas lógicos de organizaciones, como por ejemplo las promociones que se dan de acuerdo a la antigüedad. En este sentido, Sendic (citado por Delgado & Terra, 2012) afirma, "Queremos ir a un sistema de evaluación del personal que permita promover a los más calificados y no seguir con la vieja escalera del burro en la que se promueve a los más viejos por antigüedad" (p.1).

Sin embargo, en el año 2014, en nuestro país se realizó el 4º Encuentro de la Red Latinoamericana de Gestión de Personas por Competencias y Organizaciones Sostenibles, contando con la participación de algunas empresas públicas, como por ejemplo Ancap, y en donde se informó que se estaban definiendo las competencias y habilidades del personal, para lograr una equidad acorde a los puestos de trabajo (Peralta, 2014). Esto da la pauta de que se ha podido avanzar en el tema, sin embargo, parece ser que sigue siendo un campo por el cual falta mucho por transitar.

En lo que refiere a su aplicación en las organizaciones privadas, no se tiene información de que la Gestión por Competencias sea utilizada. La poca información que se tiene al respecto, hace pensar que el enfoque no es aporte de muchas organizaciones para gestionar el personal de las mismas.

Por este motivo es necesario conocer más profundamente el escenario actual de la Gestión por competencias en el Uruguay en cuanto a su utilización o no y fundamentar ello, así como si predomina un modelo en los casos en donde se aplica.

Referentes teóricos

Definiciones y modelos de Gestión por competencias:

Actualmente el concepto de competencias es tomado por muchos autores, perfeccionando y realizando variaciones del mismo.

Según la OIT (2004) “El concepto de competencia engloba, no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación” (p.15)

La OIT (2004) afirma que:

Las estrategias empresariales hacia el mejoramiento de la competitividad terminaron generando elementos de diferenciación a partir de la estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno. De este modo se construyeron redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes clave como los proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, etc. (p.27)

Según Spencer & Spencer (1993), las competencias son “una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo u otra situación” (p.10).

Por su parte, Alles (2003), una de las referentes en el tema en el Río de la Plata, las define como “la cantidad y calidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto, en una determinada empresa” (p. 23).

Otra definición de este concepto la esbozan Guerrero, De los Ríos, Gómez & Guillen (2010) como “Competencia es un compendio de conocimiento, actitud personal, destrezas y experiencia relevante, necesario para tener éxito en una determinada función” (p.5).

Modelos:

De acuerdo a las diferentes concepciones de competencias, se distinguen 5 Modelos diferentes (Guerrero, De los Ríos, Gómez & Guillen, 2010):

- Modelo de competencia basados en el puesto de trabajo, en donde se definen con anterioridad las competencias, para lograr un desempeño eficiente.
- Modelo de competencia basados en la teoría del comportamiento, basado en las características personales concretamente.
- Modelos de competencia basados en estrategia empresarial, basada en la estrategia empresarial concretamente.
- Modelos de competencia basados en el modelo cognitivo y motivacional, basado en la adquisición de saberes de las competencias.
- Modelos de competencia de enfoque holístico, basado en todas las características personales que desarrollan un comportamiento laboral eficiente.

Según Clara (2010), “de acuerdo a la experiencia de organizaciones que han transitado este camino, el desarrollo del plan puede abarcar entre dos y cinco años, ya que su éxito depende de la participación y compromiso de todos los actores involucrados” (p.116).

Categorización de las competencias:

Spencer & Spencer (1993), categorizan las competencias en dos categorías, en las llamadas “competencias de umbral” y en las llamadas “competencias distintivas”. Las primeras, según Spencer & Spencer (1993) se refiere a “las características esenciales (...) que cualquiera en un trabajo necesita para ser mínimamente eficaces pero que no distinguen a las personas con un desempeño superior de aquellas con un desempeño promedio”. Y las segundas son “factores distinguen a una persona con desempeño superior de aquellas con un desempeño promedio” (p.12).

Spencer & Spencer (1993), clasifican las competencias en cinco tipos:

1. Motivación, son aquellas metas que las personas se proponen alcanzar. Logran que el comportamiento realice determinadas acciones y deje de lado otras.
2. Rasgos, características físicas y respuestas que dan las personas ante determinadas situaciones.

3. Auto – concepto, la imagen que cada uno tiene de sí mismo, compuesta por valores y actitudes.
4. Conocimiento, los saberes que una persona tiene sobre el puesto de trabajo específico.
5. Destreza, la habilidad de realizar una tarea específica, intelectual o físicamente.

Utilización de las competencias:

Spencer & Spencer (1993) afirman que:

El tipo o nivel de una competencia tiene implicaciones prácticas para la planeación de los recursos humanos. (...) Las competencias de conocimiento y de destrezas tienden a ser características visibles y superficiales de las personas. Las competencias de auto-concepto, de rasgo y de motivos son más “profundas”, están más escondidas y son el centro de la personalidad. (p.11)

Es así, que los autores presentan el Modelo del Iceberg, en donde se representa gráficamente las competencias de las personas en forma de iceberg. En el mismo se distinguen aquellas características que son más visibles o más fáciles de desarrollar y aquellas que son menos visibles, por lo que más difícil de identificar.

Cabe destacar por otra parte, que la aplicación de la Gestión por competencias en las organizaciones no se realiza únicamente con un único fin, sino que se utilizan tanto para la selección, como para determinar ciertos puestos de trabajo, para evaluar el desempeño, entre otros. Clara (2010) expresa que:

El método habitual utilizado se basa en identificar una serie de competencias basadas en la misión y los valores de la organización, y que todos los empleados deben tener (competencias clave o esenciales). Seguidamente se identifican, dentro de unidades o funciones determinadas, otras competencias que las personas necesitan para alcanzar unos objetivos más especializados. El objetivo de crear un modelo de competencias es facilitar el uso de las competencias identificadas en las aplicaciones deseadas. (p.115)

Las organizaciones, deben tener en claro las metas y objetivos que desean en el futuro ya sea tanto resultados como el qué querer ser como organización, y de esta forma poder empezar a definir el modelo de gestión acorde. Lo que valdrá de “lenguaje común” a las personas integrantes de la organización independientemente de los puestos de trabajo (Clara, 2010).

Por su parte, Alles (2003) destaca que McClelland analiza la Gestión por competencias a partir de la motivación humana, definiendo al motivo como “el interés recurrente para el logro de un objetivo a partir de un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos” (Alles, 2003). A su vez destaca que el autor, para poder comprender las motivaciones que regulan el comportamiento humano, describe tres importantes sistemas, los logros como motivación, el poder como motivación y la pertenencia como motivación.

Alles (2003), describe los pasos necesarios para implementar un sistema de Gestión por competencias. Como punto de partida, es necesario “definir la visión de la empresa, los objetivos y la misión; y con el compromiso y la participación de la máxima conducción de la empresa, decidir cómo lo hacemos” (p.34). Por lo que se debe:

- Definir visión y misión.
- Definir las competencias por parte de los referentes en la empresa.
- Probar las competencias en un grupo específico de la organización.
- Validar las competencias.
- Diseñar los procesos de recursos humanos por competencias.

Por otra parte, describe cómo aplicar la Gestión por competencias en los diferentes procesos de recursos humanos, como lo son: selección de personal, entrevistas por competencias, evaluaciones de potencial, para poner en marcha planes de carreras, análisis de puestos, capacitaciones y entrenamientos, evaluación de desempeño, entre otras.

Beneficios de las competencias:

Es pertinente destacar los beneficios que la Gestión por competencias apareja, ya que dicho enfoque detalla las conductas dentro de las organizaciones, lo que repercute positivamente en los empleados, porque los mismos tienen conocimiento de los resultados que se esperan de ellos (OIT, 2004).

Esto da cuenta de la importancia que adquiere la Gestión por competencias en el desarrollo de las organizaciones y de los cambios que vienen adoptando la nueva gestión de recursos humanos.

En el presente pre – proyecto se buscará conocer y estudiar si la Gestión por competencia es aplicada en nuestro país, tanto en las organizaciones del ámbito

público como privado, debido a que es un enfoque que está en pleno auge, aportando valor a cada individuo por sus cualidades inherentes.

Problema y preguntas de investigación

Como se mencionó previamente, las nuevas transformaciones que surgen del cambio de paradigma en el área de la psicología laboral, genera nuevas formas de organizaciones en el trabajo y nuevos enfoques de gestión de personal que se ajusten a ellas.

Así la Gestión por competencias, es un enfoque que a nivel mundial, es relativamente nuevo, y se está investigando sobre su utilización y los beneficios que esta trae para las organizaciones actuales.

En cuanto a las repercusiones de estos cambios en nuestro país, cabe señalar que es un país en donde los cambios se logran de forma más paulatina y más lenta que por ejemplo países europeos, en donde el cambio de paradigma parece ya asentado. Paralelamente la información al respecto de la Gestión por competencias que se encuentra pertenece por este motivo en su mayoría a otros países. Así a información encontrada, en nuestro país, parece dar cuenta que el mencionado enfoque no tiene la relevancia que se muestra en los países desarrollados.

Por esto, cabe preguntarnos de acuerdo a las grandes ventajas que la Gestión por competencias trae a las organizaciones, ¿las mismas se aplican en nuestro país? ¿En qué ámbito? ¿Predominan más en las empresas públicas o privadas? ¿Qué modelos son más aplicados? ¿Por qué se utilizan?

Objetivo general

- Explorar acerca del uso y de las características del mismo en cuanto a la Gestión por competencias en nuestro país.

Objetivos específicos

- Explorar si la Gestión por competencias se lleva a cabo en empresas de nuestro país.
- Conocer el contexto de la aplicación de los modelos de Gestión por competencias.
- Describir cuál es la incidencia del uso de la Gestión por competencias en empresas públicas y privadas.
- Describir cuál es la incidencia del uso de la Gestión por competencias en empresas de diferentes sectores.
- Explorar cuáles son los modelos aplicados y cuáles son los más utilizados.

Diseño metodológico

En el presente pre – proyecto, se plantea la realización de un estudio exploratorio y descriptivo con un enfoque metodológico principalmente cualitativo, donde, no obstante también se utilizarán técnicas cuantitativas.

1. Muestra:

El estudio se llevará a cabo en la ciudad de Montevideo, seleccionando aleatoriamente diferentes empresas de los sectores públicos y privados que pertenezcan a distintos sectores productivos.

2. Procedimiento

Luego de seleccionadas las empresas aleatoriamente de diferentes ámbitos y sectores, se procederá al contacto con las personas a cargo del personal. En el caso de que la empresa no cuente con departamento de recursos humanos, se contactará al jefe, supervisor, etc. que tenga conocimiento al respecto de la gestión del personal en la entidad.

Establecidos los contactos con las personas idóneas, se les informará el por qué y el para qué de la investigación. De esta forma y previa firma del consentimiento informado se les enviará un formulario con las preguntas relacionadas a algunas características de la empresa (sector, tamaño, etc.) y al uso de la Gestión por competencias.

Una vez respondidos los formularios, se analizarán los datos de los mismos. Obtenido los resultados, se hará un nuevo contacto con los participantes los cuales serán seleccionados aleatoriamente para realizar una invitación formal a hacer grupos de discusión, con el propósito de intercambiar opiniones, información y poder obtener un mejor resultado según las diferentes visiones de acuerdo a los sectores y ámbitos.

3. Medidas o herramientas

En cuanto a las técnicas a aplicar, en un primer momento se llevará adelante una encuesta la cual será enviada por e – mail, en donde se deberá contestar:

- Sector y ámbito en donde se desarrolla la empresa, número de empleados, sector al cual pertenece la persona a cargo y sus funciones dentro de la empresa.
- Cuáles son las técnicas que se utilizan para la Gestión del personal.

Luego de enviado el formulario o encuesta, se seleccionarán algunos de los participantes que han respondido a dicho formulario de forma aleatoria para conformar “Grupos de discusión”, con el objetivo de promover el intercambio de ideas y opiniones acerca de las respuestas ofrecidas acerca de la utilización o no de la Gestión por competencias y sus modelos.

Consideraciones éticas

Como consideraciones éticas se ofrecerá una hoja informativa a los participantes incluyendo información pertinente sobre la investigación: objetivos, fundamentación y resultados esperables. En el mismo también se incluirá información acerca qué implicaría su participación en el estudio y los aspectos relacionados al manejo confidencial de los datos proporcionados.

Por último, en el caso de que el participante esté de acuerdo en colaborar en la investigación, se le hará la entrega del consentimiento informado para que sea firmado.

Cronograma de ejecución

Actividades	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Relevamiento de las empresas	■	■										
Contacto			■									
Procesamiento de datos				■	■							
Convocatoria de grupos de discusión						■	■	■				
Grupos									■			
Análisis de grupos de trabajo										■		
Análisis de resultados											■	■

Resultados esperados

Esta investigación pretende realizar una aproximación a la utilización de la Gestión por competencias en las empresas de nuestro país. En este sentido se explorará acerca de la fundamentación del uso de las mismas o no así como la incidencia respecto a qué ámbito y en qué sector son más utilizadas.

Además se pretende conocer, qué modelos se aplican y por qué.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2003). *Diccionario de Comportamientos*. Gestión por Competencias. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: Primera Edición.
- Clara, C.M. (2010). Gestión del Capital Humano desde el enfoque de competencias. *Transformación, Estado y Democracia*. Recuperado de <http://www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Publicaciones/RevistaONSC/r44/44-10.pdf>
- Delgado, E. & Terra, G. (2012, 9 de setiembre). Los sindicatos resisten el ascenso por méritos. *El País*. Recuperado de <http://historico.elpais.com.uy/120904/pnacio-661706/nacional/sindicatos-resisten-los-ascensos-por-meritos/>
- Díaz, R. & Arancibia, V.H. (2002). El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas. *Psykhé*, 11(2). Recuperado de <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/433/412>
- Guerrero, D., De los Ríos, I., Gómez, F. & Guillen, J. (2010). *Modelos Internacionales de certificación de competencias profesionales*. Una caracterización de ocho modelos. Recuperado de <http://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=Modelos+Internacionales+de+certificaci%C3%B3n+de+competencias+profesionales.+Una+caracterizaci%C3%B3n+de+ocho+modelos.&btnG=&lr=>
- Hyland, T. (1994). *Competence, Education and NVQs*. London. Cassell.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*. Recuperado de <http://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>

- Organización Internacional del Trabajo. (OIT). (2004). *Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos*. Ginebra. Recuperado de http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R195
- Organización Internacional del Trabajo. (OIT). (2000). *Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral*. Recuperado de <http://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/40-preguntas-sobre-competencia-laboral>
- Peralta, M. (2014, 30 de octubre). Ancap promueve competencias internas. *La República*. Recuperado de <http://www.republica.com.uy/competencias-internas/>
- Rubio, Ma J &Varás, J. (2004) *“El análisis de la realidad en la intervención social. Métodos y técnicas de investigación”*. CCS.
- Spencer, L. M & Spencer, S.M. (1993). *Competencia en el trabajo, el modelo de evaluación superior*. John Wiley & San, Inc, Nueva York, Estados Unidos.
- Taylor, S y Bodgan, R (1998): “Introducción a los métodos cualitativos de investigación”. Recuperado de: <http://201.147.150.252:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1216/bodgan1988.pdf?sequence=1>.
- Tovar, F.J. (s/f). *La gestión por competencias: fortalezas, debilidades y paradojas*. Facultad de CC. Políticas y Sociología. Madrid. Recuperado de <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento3360.pdf>