

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

ULACIT

ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL

“Competencias Laborales”

Una alternativa para mejorar la Gestión de Recursos Humanos.
Caso Dirección Administrativa de Finanzas del Instituto Costarricense de Electricidad

Karol Loaiza Astorga

1972 701

Artículo científico para optar por el grado de Licenciatura en
Comportamiento Organizacional

07 de diciembre de 2005

Agradecimiento

Agradezco a ULACIT, mi Alma Mater, por buscar siempre la excelencia y hacer la diferencia, don Hernán Rojas mi tutor por ser un guía durante este proceso, por su paciencia y dedicación. Al ICE mi querida institución, por brindarme las facilidades para obtener los insumos y materializar este proyecto.

Dedicatoria:

A Dios en primera instancia por permitirme llegar donde estoy hoy, a los dos pilares más importantes de mi vida; mi madre y mi marido. Gracias por apoyarme, por alentarme; por darme su amor incondicional; por creer en mí, por ayudarme a levantar luego de cada tropiezo. Por enseñarme a luchar y sacrificarme por lo que anhela mi corazón.

Índice

	Página
Resumen	IV
Abstract	V
Palabras Clave	VI
Introducción	8
Que son las competencias	10
Elaboración del Perfil de competencias	12
Planificación del Recurso Humano por Competencias	17
Reclutamiento y Selección por Competencias	20
Formación y Desarrollo	22
Evaluación del Desempeño	24
Conclusiones	27
Recomendaciones	29
Anexos	30
Lista de Referencias Bibliográficas	32

Resumen

Las competencias laborales fueron desarrolladas por el Psicólogo David McClelland en Harvard, alrededor del los años 70's, tomando como insumo los resultados de los estudios de esta Universidad, donde se demostraba que las pruebas de aptitudes, conocimientos, el grado y méritos académicos no garantizaban el buen desempeño de una persona en un puesto del trabajo. De esta forma, después de más de 30 años de haber sido introducido éste concepto en la gestión administrativa, se tomó la decisión en el Instituto Costarricense de Electricidad de aplicar Modelo de Gestión de Competencias laborales, en la Dirección Administrativa de Finanzas para potenciar el desarrollo integral de sus colaboradores.

El Objetivo este trabajo es mostrar la efectividad del modelo antes indicado en la DAF del ICE, así como también la aplicación del mismo en un sistema del recursos humanos que permita gestionar y gerenciar de una forma integrada su recurso humano.

La metodología aplicada para el desarrollo del este artículo fue el método de la observación y el análisis del datos, de esta forma se logró obtener insumos para el desarrollo del modelo.

Abstract

The labor competences were developed by the Psychologist David McClelland in Harvard, around the years 70's, taking as intake the results studies of this University, where was shown that the tests of aptitudes, know-how, the degree and academic merits did not they guarantee the good performance of a person in a position of the work. In this way, after more than 30 years of to have been introduced this concept in the Administrative Management, the DAF decides to apply labor Competences Management Model, to promote the development of its collaborators.

The Objective this work is to show the effectiveness of the model before indicated in the DAF of the HOIST, as well as also the application of the same one in a system of the human resources that permit to negotiate and to manage of a form integrated its human resource.

Methodology of that of the applied for the article the east development was the scientific method, where by means of the observation and the analysis of the data managed to obtain supplies for the development of the model.

Lista de Palabras Clave

- Competencias
- Recursos Humanos
- Gestión
- Perfil
- Modelo

Competencias Laborales **Una alternativa para mejorar la Gestión de Recursos Humanos.**

El dinámico y complejo entorno en el que se encuentran inmersas las empresas hoy día, así como el alto nivel de transformación y cambio al que éstas son sometidas continuamente, producto de la globalización y la modernización, ha obligado a los gerentes a reposicionar y reformular la importancia que tiene la fuerza laboral en las compañías modernas, evidenciando que efectivamente es el activo de mayor importancia para alcanzar los objetivos organizacionales, esta afirmación facilita la aplicación de modelos administrativos que puedan generar mayor valor agregado a la gestión que dicha fuerza laboral realiza, potenciando así sus competencias e incrementando sus índices de productividad.

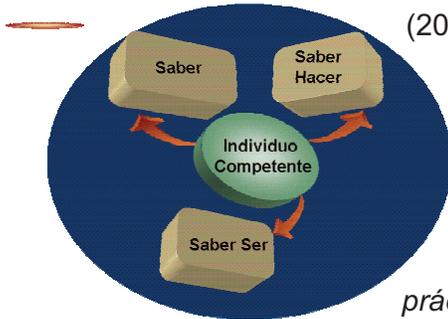
Dentro del contexto anterior, este artículo contiene el enfoque de gestión de Recursos Humanos basado en Competencias que se aplica en la Dirección Administrativa de Finanzas del ICE, incluye los antecedentes más relevantes, las fases que componen este proceso y la operacionalización del mismo, entre otros. Una de las características más sobresalientes de este modelo, consiste en que brinda un enfoque global sobre las diferentes acciones que se realizan en el campo de la gestión humana. De esta forma, el proceso de selección para atraer talentos con las competencias que la dependencia requiere, se complementa con un proceso de desarrollo interno que permite direccionar la capacitación hacia las áreas más débiles del funcionario y lograr de esta manera un desempeño superior, así mismo se

obtienen beneficios en el ambiente laboral, ya que existe una relación estrecha entre el puesto y el funcionario. Por otro lado el sistema de planificación de recursos humanos se beneficia con el insumo fundamental que mantiene vivo al proceso y que radica; no solamente en ser visionario con respecto a la cantidad y calidad de recurso humano que se necesita en la DAF para desarrollar con éxito la gestión, sino también en las competencias que se requieren para hacer el trabajo de una forma sobresaliente.

Dado lo anterior y a las puertas del reto que se avecina para el ICE con el Tratado de Libre Comercio, producto de la globalización y del crecimiento económico, así como también tomando en consideración las nuevas tendencias en la Administración de Recursos Humanos, la DAF del ICE, ha realizado esfuerzos conjuntamente con la Dirección de Recursos Humanos para tropicalizar y aplicar un *“Modelo de Recursos Humanos basado en Competencias”*, para hacer frente a las oportunidades de mejora en la dependencia y de esta forma brindar un aporte para fijar las bases de una nueva forma de gerenciar el factor humano, desde una perspectiva estratégica, que fomente el mejor desempeño de las personas, mediante un estilo de liderazgo basado en el fortalecimiento de nuestro talento humano y de esta forma desarrollar una cultura organizacional cimentada en valores, conocimiento y desempeño de la fuerza laboral, factores que en el corto plazo podrán garantizar el éxito de la gestión y hacer la diferencia en un mercado competitivo.

¿Qué son las competencias laborales?

Para entrar en materia y tomando como referencia al autor Le Bofert



(2000), las Competencias se pueden definir “como la suma del conocimiento de saber hacer o de saber estar o como la aplicación de conocimientos teóricos o prácticos.” (pág. 42). Por tanto las

competencias son todos aquellos conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se requieren para ejercer con propiedad un puesto de trabajo, o sea es una capacidad real y demostrada de poder realizar una actividad o tarea de forma competente, por encima del promedio y por tanto sobresaliente.

Se puede afirmar entonces que, las competencias son características presentes en el colaborador las cuales se evidencian a la hora de realizar una tarea o actividad y están ligadas al desempeño de la misma. Son adecuables a la actividad principal de la empresa, la realidad actual y futura, son operativas, condicionables, manejables y medibles. Para ampliar más el concepto dentro de los componentes de una Competencia se pueden encontrar:

- *Conocimientos*: Es la información teórica que se adquiere a través de la educación formal o la experiencia y que facilitan el desarrollo de las tareas. (*Saber*)

- *Actitudes*: Está íntimamente ligado a la motivación del colaborador y de cómo haga frente a situaciones determinadas. (*Saber ser*).
- *Habilidades/destrezas*: Es algo innato en los seres humanos todos nacen con habilidades para realizar sin esfuerzo determinadas actividades.



Las destrezas son las que se desarrollan con la capacitación y el entrenamiento y son las que se necesitan para hacer bien una tarea específica. (*Saber Hacer*)

- *Cualidades*: son rasgos del carácter, está ligada al comportamiento ante situaciones diversas, tareas, o acciones que predisponen al colaborador a realizarlas satisfactoriamente o no.

Una vez claro este concepto es posible identificar el principal insumo para gestionar los recursos humanos de la DAF, mediante un *Modelo de Competencias*, y este es la creación de un perfil por clase de puesto, el cual es ajustable a los requerimientos del área o sea único para cada puesto. Donde además de las actividades se incluyen también los indicadores de desempeño, mediante los cuales se podrá medir el desempeño de los colaboradores, es importante indicar que los mismos serán utilizados una vez que se hayan aplicado los cambios sugeridos e identificados por el

modelo, así como también a la hora de realizar los ajustes correctivos para administrar los recursos humanos de la dependencia bajo el enfoque de Competencias Laborales, entiéndase para tal efecto: planificación del recurso humano, *reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del colaborador.*

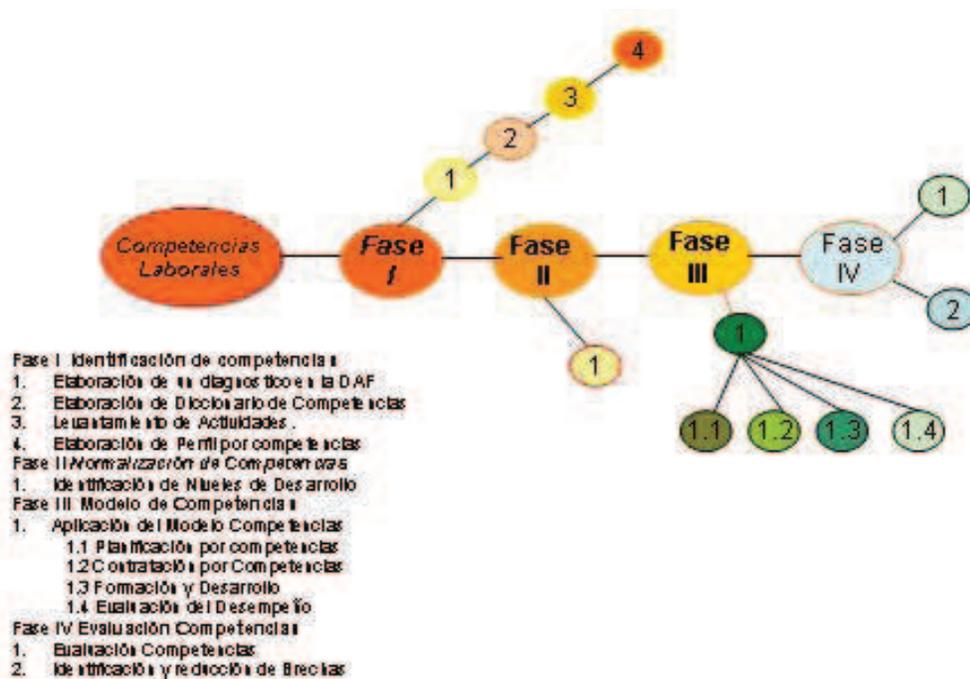
El perfil es una herramienta de gran utilidad ya que permite identificar de forma integral las oportunidades de mejora, en tres escenarios: en forma individual, grupal y organizacional, así mismo permite definir la estrategia a seguir para operacionalizar el modelo de forma exitosa, ya que representa los cimientos sobre los cuales se construirá el mismo de ahí su importancia.

Elaboración de un perfil de competencias de los funcionarios en la DAF

Con la aprobación de la administración superior para la formación del proyecto de COMPETENCIAS de la DAF y sustentado en lo establece en el decreto No.29829-MTSS del 27 de setiembre del 2001 y la Ley General de Control Interno No. 8272, en el capítulo 2, inciso 2.4 , ésta dependencia se da a la tarea de nombrar un Director de Proyecto y proceder con la asignación de recursos correspondiente, la primera labor de este equipo de trabajo, fue precisamente elaborar un diagnóstico del entorno de la DAF, así como también de la actividades que se realiza por puesto de trabajo y sobre éste realizar una propuesta para dar inicio al proyecto.

El resultado de este diagnóstico evidenció, duplicidad en las tareas de los colaboradores, recargo de funciones, así como la identificación de profesionales dedicados a la realización de actividades operativas y costos elevados por el sistema de remuneración existente en la institución que incluye anualidades por antigüedad.

Con el panorama claro y un reto presente para generar un cambio estratégico en la forma de gerenciar en la DAF, se procedió con el diseño de la fases del proyecto, las cuales se detallan a continuación.



Una vez finalizada esta etapa de diseño se procede con la definición y elaboración de un diccionario, donde se describen las competencias genéricas (deseables) y técnicas, además se indica el significado de cada

competencia y la definición de indicadores conductuales más conocidos como IDAC's, cuyo objetivo de este instrumento es la identificación y el desarrollo de las competencias para cada perfil seleccionado, el mismo debe ser validado por el líder de proceso, para garantizar que los datos señalados (actividades, tareas) sean correctos.

Cuando se cuenta con este insumo, es preciso definir y seleccionar el grupo consultivo que se encargará de levantar el registro de las actividades. Para esto se debe seleccionar un experto por clase de puesto y por departamento para facilitar realización un mapeo, de esta forma se facilita el proceso de identificación de las tareas que se repiten por clase, así como también las que son diferentes.

Ya identificadas y seleccionadas las actividades por el grupo consultivo, se procede con la realización del estudio para agrupar las funciones, seleccionar la actividad clave, así como también para reclasificar el puesto, ya que por lo general en el sector público se utilizan siglas como por ejemplo SECR, PROF1, DIR entre otros. Lo que dificulta la identificación de actividades para efectos de registro. Esto se logra con la ayuda del grupo consultivo de los colaboradores que a fin de cuentas son quienes realizan las tareas diariamente.

Otro aspecto importante es la definición de los indicadores de gestión, lo que permite medir el desempeño, estos indicadores, deben ser validados

por el responsable de Cuadro de Mando Integral de la DAF, para garantizar la estandarización y la congruencia de los IDAC's (indicadores de desempeño asociados a las competencias), cuyo objetivo estratégico es realizar los proyectos de una forma integral, lo que en corto plazo va a facilitar el seguimiento y la identificación de los costos mediante la estandarización de las actividades y por supuesto medir ágilmente el desempeño. Por lo que la ponderación que se le asigne a los IDAC's es sumamente importante para el perfil, ya por este ítem será realizada la valoración y se podrá medir el desempeño a futuro del funcionario que ocupe el puesto.

Una vez realizado este proceso, ya se cuenta con un perfil por grupo consultivo, lo que permite tener una fotografía por área del estado en que se encuentra actualmente la DAF, desde el punto de vista de recursos humanos y de esta forma poder identificar la brecha existente entre el puesto y el colaborador que ocupa ese puesto, también brinda un parámetro para realizar los cambios correspondiente para reestructurar y garantizar un incremento en la productividad, así como también ofrece alternativas de mejora con la problemática existente, la cual fue indicada anteriormente.

A continuación se enumeran las actividades para la obtención de los insumos necesarios para la elaboración de los perfiles de la DAF. Levantamiento acorde con las pautas dadas por la Dirección de Recursos Humanos:

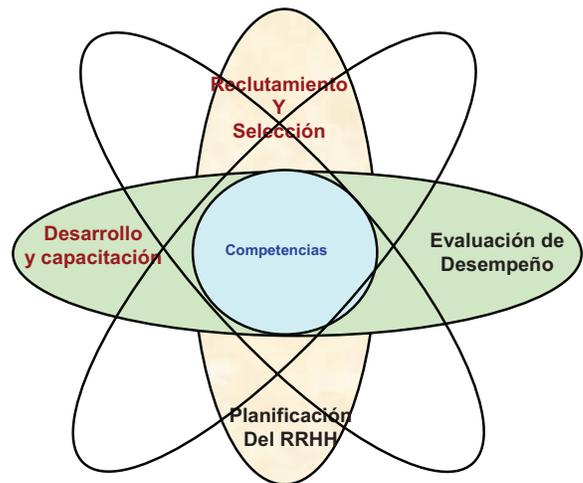
1. Elaboración y definición de un diccionario de competencias para la DAF.
2. Levantamiento de funciones generales para definir los perfiles del proceso.
3. Establecimiento de los puestos que definen los perfiles por parte de RRHH.
4. Selección de expertos para elaborar los perfiles.
5. Definición de actividades, competencias y requisitos de los perfiles por parte del grupo de expertos.
6. Revisión de los perfiles por parte de los líderes de proceso.
7. Elaboración de plantilla para cada competencia (matriz) descrita en el perfil, con los indicadores respectivos.
8. Validación de la información por los líderes de proceso.
9. Ponderación de los indicadores de desempeño definidos para cada competencia con base en las variables de impacto, significancia, confiabilidad y realización.

Revisión de perfiles y definición de modelo para la DAF

1. Validación de las competencias de cada perfil.
2. Revisión de los indicadores definidos en cada competencia.
(Selección del indicador que más sencillo de medir y que brinde más información de acuerdo con la ponderación dada).
3. Validación integral de los perfiles del proceso.

4. Revisión y definición de los requisitos de cada perfil (Académicos., legal y experiencia.)
5. Elaboración de una escalerilla de puestos jerarquizados de acuerdo con los perfiles y sus niveles de complejidad.

A continuación se detallan las implicaciones del Modelo de Competencias en las principales actividades de la Administración de Recursos Humanos de la DAF, y estas son Planificación del Recurso Humano, Reclutamiento y Selección, Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño.



Planificación del Recurso Humano

Un factor clave de éxito para la gestión de recursos humanos es la planificación, ya que esto le garantizará ahorrar dinero para la compañía y estar preparado para cuando se presente una necesidad inmediata de recurso humano, por lo que se deben prever las necesidades de personal y desarrollar políticas para hacer frente a estos requerimientos. Según Dolan, Schuler y Valler (1999) es el *“proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay el número y tipo de personas apropiado, en el momento oportuno, y en el lugar adecuado, para satisfacer*

las necesidades de la organización". (pág. 53). Al poner en práctica la planificación del recurso humano en la DAF, se enfrenta al reto de garantizar el ingreso en el momento adecuado del personal, y también de dar inicio con los cambios sugeridos y respaldados por el perfil de competencias en cada una de las áreas de la DAF.

Por tal motivo, este proceso de la gestión es significativo, ya que la falta de planificación puede llevar la implantación del modelo al fracaso, por lo que se giraron instrucciones claras sobre la aplicación del mismo y las implicaciones que tiene en la gestión, ya que con la definición de los perfiles, unos puestos se ven más afectados que otros, incluso el inventario de actividades permite la nueva asignación de tareas en los puestos de trabajo, por lo que la identificación de la situación actual es medular, ya que permitirá tener un panorama más claro y amplio de lo que hace cada persona y facilitará el proceso de formación, reclasificación, selección y traslados resultantes del estudio, es por esta razón que el desarrollo de una estrategia integral de las necesidades futuras de recursos humanos, va a facilitar la toma de decisiones y el diseño de las acciones a desarrollar durante el proceso y luego de este. A continuación se detalla el procedimiento utilizado para realizar esta gestión.

- Con los perfiles, el detalle de las actividades y las tareas ya identificados, se debe proceder a levantar el inventario del personal, es conveniente tener en consideración las

competencias actuales de cada funcionario, los conocimientos, antigüedad, capacidades y aspiraciones, este requerimiento se llevó a cabo mediante el método de observación y entrevista conductual para la verificación de datos, y se minimizó la subjetividad de los instrumentos haciendo participe a un psicólogo para la interpretación y validación de los datos, lo que hizo el mapeo más eficiente.

- Análisis de la brecha existente entre el puesto o el perfil diseñado por competencias de los expertos y el funcionario que ocupa el puesto, esta actividad es un insumo para el diseño del plan individual de capacitación indispensable para lograr el mejor desempeño en el puesto y para reducir la brecha existente.
- Con este insumo se procedió a realizar los cambios correspondientes en cuanto a promoción, selección y transferencia de funcionarios a sus nuevos puestos, todo este proceso se llevó a cabo de una forma gradual para minimizar el impacto del mismo, en los cambios realizados, se le dio prioridad a los puestos administrativos, como por ejemplo: Servicio al cliente, secretarias, asistentes, mensajeros, oficinistas. Que son puestos clave dentro de la dependencia, debido al enfoque estratégico y los valores institucionales, para generar de forma integral un cambio en la cultura de los funcionarios existentes.

Reclutamiento y Selección

El reclutamiento es de vital importancia para el sistema de recursos humanos; ya que de este depende el éxito de las contrataciones que realice la institución y se espera que sea capaz de atraer a los candidatos idóneos para el puesto y de esta forma alcanzar un desempeño superior, debido a la figura administrativa del ICE, que es un monopolio, la frecuencia con que se tiene oportunidad de contratar personal nuevo es considerablemente reducida, comparada con una organización en un mercado de competencia abierta, esto debido a que las oportunidades que se presentan para contratar nuevo personal son por las siguientes razones: Muerte, renuncia, pensión y por promoción, sin embargo y pese a la poca rotación las contrataciones que se han realizado han sido con el perfil de competencias. Para Dolan, 1999: El *“... reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo.”* Y de esta forma garantizar un desempeño superior.

En el caso específico de la DAF, cuando queda una vacante por las razones antes indicadas, se procede con el llenado de formularios para dar trámite a la contratación, y este documento se llama “Caracterización de puesto” y en esencia es una justificación de las actividades y funciones que

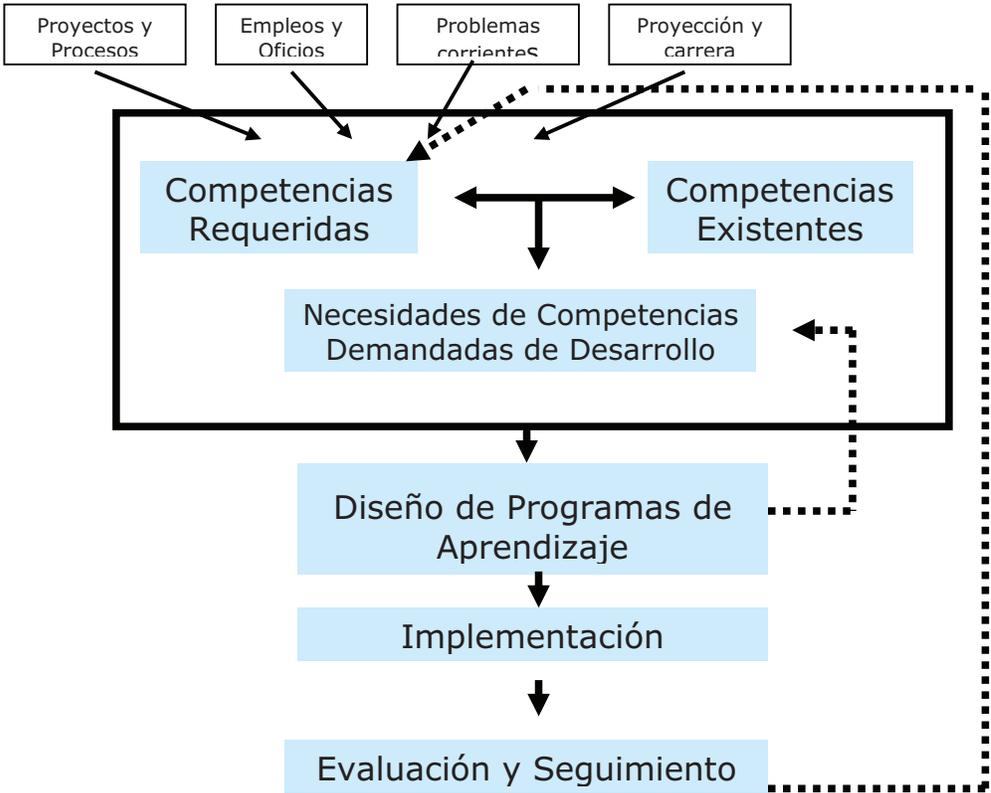
se deben realizar en el puesto, todo lo anterior basado en el perfil del puesto, una vez realizado este paso, se remite a la Dirección de Recursos Humanos, donde ellos de acuerdo con la información remitida y el perfil de competencias, localizan en la base de datos a los candidatos que se ajustan al mismo. Remiten la lista a la DAF, donde se analiza la información y se prepara para el proceso de selección.

Hay diversos métodos para incorporar personas a la organización, el más efectivo es, por supuesto, el que identifique qué candidato se adapta mejor al puesto con un costo más bajo, donde es posible seleccionar un pequeño número de candidatos adecuados, ya que se identifican las competencias de difícil desarrollo y que aportan un valor agregado al desempeño superior en un puesto de trabajo. Con los perfiles es más viable identificar los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para un buen resultado, es por esa razón que en la DAF, el proceso de selección basado en competencias se lleva a cabo mediante la observación, entrevistas de eventos conductuales, Simulación de Centros de Evaluación y análisis de casos, es ahí donde se llega a determinar a la persona idónea para ocupar el puesto, estas actividades son realizadas por el encargado de recursos humanos de la DAF, por una Psicóloga de Gestión de Empleo del ICE y la Jefatura inmediata, al final de cada sesión se ponderan los ítems evaluados y se toma la decisión de contratación, se comunica a la Dirección de Recursos Humanos del ICE y ellos continúan con el trámite (inclusión Planillas, actualización de datos en caso que corresponda y asignación de

fecha de inicio de labores, la inducción es responsabilidad de la jefatura inmediata) la contratación queda sujeta a calificación durante los primeros 3 meses para garantizar el desempeño deseado.

Formación y desarrollo

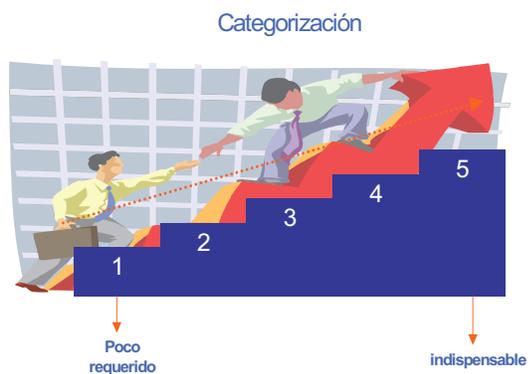
Los funcionarios de la DAF deben adquirir y mejorar las competencias necesarias para desempeñar su puesto de manera superior, como se indicó con anterioridad, el modelo analiza las competencias exigibles para cada puesto y las capacidades que tienen las personas para desarrollarlo. Por lo que la eliminación de la brecha existente entre el perfil y la persona que ocupa el puesto se debe hacer con capacitación.



Esto se logra con el análisis del puesto y la persona que lo ocupa, su principal objetivo es identificar la competencia clave de cada funcionario, esto con la finalidad de diseñar un plan de formación y desarrollo individual. En la DAF se utiliza el método de observación, entrevista conductual, sesiones de trabajo con un panel de expertos para la aplicación de casos prácticos. Adicionalmente también se utiliza el método gráfico donde se compran las competencias requeridas por el puesto con las competencias que del funcionario que ocupa el puesto. (Ver anexo No. 1)

El plan de capacitación debe ser único y diseñado específicamente para cada funcionario, ya que todos tienen competencias diferentes y el grado de desarrollo de las mismas único en cada caso.

Adicionalmente es posible desarrollar la carrera profesional del funcionario, esto debido a que dentro de su mismo puesto puede crecer en forma horizontal, hasta alcanzar un techo. Esto con el propósito de brindar oportunidades de crecimiento y aplicación de los conocimientos adquiridos con la capacitación, esta modalidad de escalerilla se presenta únicamente en los puestos que se ven inmersos en un proceso, como por ejemplo el Area Contable: donde se reciben los documentos, se revisan, se registran,



se tramitan, se concilian, y los datos resultantes son utilizados en los Estados Financieros, se muestra de esta forma las entradas y las salidas del proceso.

Dentro de las opciones de desarrollo que se aplican en la DAF, se pueden encontrar:

- Talleres de entrenamiento basados en competencias
- Centros de desarrollo
- Guías de autodesarrollo
- Entrenamiento interactivo y computacional
- Asignaciones laborales de desarrollo
- Mentores y coaching.
- Actividades de desarrollo externo.

Evaluación del Desempeño

En toda gestión de RRHH es indispensable contar con información oportuna para tomar decisiones sobre promoción, desarrollo, capacitación y reubicación de funcionarios, de ahí la importancia de la aplicación de una herramienta para la evaluación del desempeño de los funcionarios de la DAF.

El modelo de evaluación del desempeño basado en competencias aplicado en la DAF incorpora la aplicación de la herramienta de medición

360^a y el test de Bezinger, ambos amparados a los IDAC's establecidos y desarrollados en los perfiles, que permite identificar comportamientos requeridos en las personas para alcanzar el éxito de la gestión, fomenta el desempeño sobresaliente

El BTSA es un test (Bezinger Thinking Styles Assessment) diseñado para medir el proceso dinámico de la evolución del pensamiento desde la adolescencia hasta la actualidad, y complementado con la retroalimentación pueden ayudar gerenciar de forma efectiva los equipos de trabajo. Ya que las personas son más felices, productivas y saludables cuando, se desarrollan, utilizan y son recompensados por el uso de sus competencias y talentos, además cuando aceptan y dirigen sus debilidades en forma efectiva.

En un proceso tradicional en la evaluación se incorporaba únicamente la jefatura inmediata y los resultados solían ser muy manipulables y poco objetivos, pero para obtener resultados integrales y evaluar de forma más justa se adoptó el enfoque de evolución de 360^a, y es un método que consiste en la elaboración de un cuestionario confidencial que debe ser llenado por todas las personas que tienen relación con el evaluado, y el principal objetivo de este cuestionario es obtener información sobre el desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una forma objetiva y completa. Por lo que será evaluado por, superiores, compañeros, subordinados, clientes y otras personas que tengan relación con el puesto.

Por otro lado el test de besinger que consiste en la aplicación de cuestionarios y cuyo objetivo es identificar las habilidades y actitudes que se tienen para realizar tareas asignadas en el puesto. Este tipo de pruebas permiten a la jefatura conocer la personalidad, fortaleza y debilidades de sus colaboradores, lo que genera beneficios al gerenciar equipos de trabajo, asignar tareas, así como la identificación de talentos especiales para el desarrollo de las funciones en general, el costo de la licencia para hacer uso de la herramienta fue adquirida en el 2004 por un costo de \$1500.00 y la interpretación de cada test tiene un costo de \$80.00

A la fecha y luego de la aplicación del mismo a los funcionarios de la DAF se ha demostrado tener gran efectividad ya que permite tener una visión integral de los funcionarios de la DAF y se ha mejorado considerablemente el gerenciamiento de los equipos de trabajo, esto mediante la identificación de sus debilidades y la creación del plan de capacitación individual.

Algunas conclusiones importantes a las que se podrían llegar con la aplicación del Modelo de Competencias laborales en la Dirección Administrativa de Finanzas del ICE son; en esencia que representa un desafío organizacional por ser una herramienta que permite gestionar y gerenciar el recursos humano de una forma estratégica y orientada al logro de los objetivos empresariales, con implicaciones positivas en la cultura , así como también con beneficios para la fuerza laboral y la misma Institución, presentándose la una relación de ganar – ganar.

Según se evidenció, en la DAF para el trabajador se presentan oportunidades para adquirir y aplicar habilidades y conocimiento, mejorar sus condiciones laborales, sentirse satisfecho y realizado con el trabajo que desarrolla, se evita el recargo de funciones, la mala distribución de las tareas y el poco crecimiento laboral, entre otras.

A la organización le permite contar con información confiable, sobre el nivel de competencia de su fuerza laboral, orientar sus procesos de capacitación y desarrollo personal desde un enfoque de competencias, evaluar la productividad y calidad en sus procesos, lo que se traduce en competitividad, maximizar el aprovechamiento de sus recursos y promover entre sus colaboradores una cultura laboral cimentada en el desarrollo personal, en otras palabras gente satisfecha, motivada y feliz. Además de que ahorrar recursos financieros, ya que al contratar personal con las

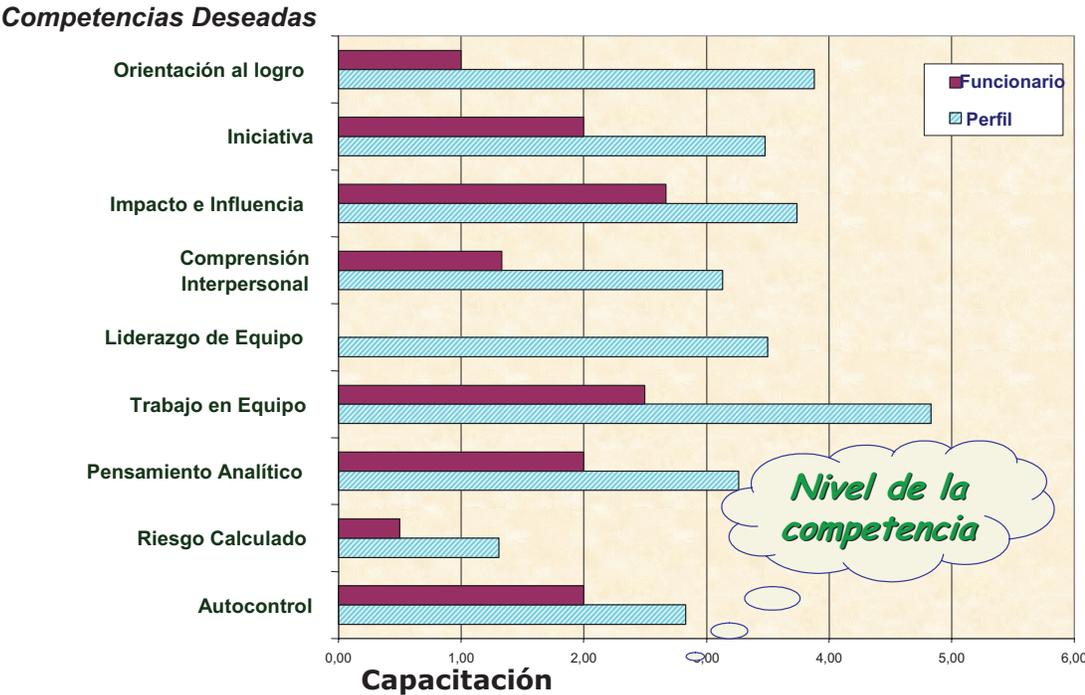
competencias requeridas para cada puesto, se garantiza que la inversión que tenga que realizar en capacitación es menor.

De lo anteriormente concluido se pueden indicar las siguientes recomendaciones:

- Es importante que la Institución adquiera herramientas informáticas que faciliten la recolección de datos y el mantenimiento de la gestión de competencias, esto debido a que actualmente no se cuentan con instrumentos tecnológicos para apoyar y reducir el tiempo que se dedica a esta actividad operativa, por lo que obtener los datos y aplicar el modelo se basan en el método de observación, simulación de casos y entrevistas conductuales que requieren de tiempo y recursos.
- Adicionalmente se sugiere la inclusión de la compensación, riesgo y otros temas importantes, en el Sistema de Administración de Recursos Humanos basado en competencias, ya que los mismos no han sido contemplados dentro del modelo.
- Finalmente y dado el éxito que la aplicación del Modelo de Competencias ha tenido en la DAF, se sugiere la aplicación del mismo en la institución.

Anexos

Método Gráfico



Lista de Referencias Bibliográficas

Leboyer, C.L. (1997). *Gestión de las Competencias*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A.

Fletcher, S. (2004). *Diseño de capacitación basada en competencias*. México. Panorama Editorial. S.A de C.V.

Louart, P. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*, Barcelona. Ediciones 2000, S.A.

Werther, W.B. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. Mc Graw Hill Interamericana de México S.A. de C.V.

Le Bofert, G. (2001). *Ingeniería de las Competencias*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. S.A.

Ordoñez, M. (1997). *La Nueva Gestión de Recursos Humanos*. España. Gestión 2000. S.A.

Boundreau, M. (1997). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. México. Mc Graw Hill Interamericana de México S. A. de V.C.

Harbour, H. (1999). *Fundamentos de medición del desempeño en la empresa*. México. Editorial Panorama.

Coñees, J. (2001). *Evaluación del desempeño*. Argentina. Editorial Norma.

Fundes. (2004). *Gestión de Recursos Humanos Basados en Competencias*. San José. Editorial Fundes.