



UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS
DPTO. GOBIERNO Y EMPRESA
CAMPVS REPUBLICA

GESTION POR COMPETENCIAS FUNDAMENTOS Y BASES PARA SU IMPLANTACION

Informe Profesional para optar al título de:
Ingeniero (E) en Administración de Empresas

Profesor Guía: Sr. Carlos Hernán Ramírez Guerra
Autor: Carlos Antonio Lira Zalaquett

**SANTIAGO – CHILE
DICIEMBRE 2005**

i. Dedicatoria

Este trabajo es dedicado a los alumnos tesistas, profesionales y técnicos que pretenden incursionar en el preciado tema de las competencias, al igual que, a mi prometida Mariangeli, quién ha estado conmigo en cada lugar, y en cada momento.

ii. Agradecimientos

Al escribir estas líneas resaltan a la memoria distintas personas, las cuales algunas he dejado de ver por distintos motivos. Sin embargo, desde aquí tengo la posibilidad de expresarles mis más sinceros agradecimientos, a todos a quienes me han apoyado directa e indirectamente en mi carrera universitaria, y en este proyecto de tesis:

A Don Sergio Droguett, por haberme enseñado el valor del trabajo disciplinado, y por haberme ayudado en los ramos que competen al área financiera – contable. A Don Eduardo Miranda, por sus valiosos consejos, y por haber aceptado este proyecto. A Solange Olivares, quién desinteresadamente me facilitó los recursos bibliográficos pertinentes cuando los necesite. A Don Carlos Ramírez, mi profesor y tutor en esta tesis, por haberme motivado y ayudado a sacar adelante este proyecto, y por sus entretenidas y excelentes clases, además de ser una de las personas que más admiro en la vida. A Borney Medina, mi tío, quién me motivó a seguir una carrera, y me ayudó durante mis estudios técnicos, y a comienzos de la universidad. A Mariangeli Henríquez, mi prometida, por haberme acompañado durante el desarrollo de este proyecto, y confiar en mí cuando nadie más lo hacía. A Ana Campos de La Fuente, mi abuelita, quién constantemente me ha apoyado en el transcurso de la vida, y a quién le agradezco por todo lo que soy y seré en la vida. Y a Dios, por darme la oportunidad de soñar y vivir.

A todos ellos les estaré eternamente agradecido, y les envío un cariñoso abrazo desde la distancia, gracias.

iii. Abreviaturas

- **ed.** : edición.
- **et alt.** : y otros (substituye autores).
- **Ibíd.** : el mismo autor, pero diferente página.
- **id.** : el mismo autor, pero página igual.
- **op. cit.** : obra citada.
- **sic.** : textual, así, así como.
- **s.a.** : sin año.
- **s.e.** : sin editor.
- **s.l.** : sin lugar.
- **vs.** : verso.
- **vid.** : véase.
- **---** : elipsis (omisión de una parte).

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación exploratorio – descriptivo, intentará contribuir a aclarar el potencial que representa un sistema de gestión por competencias para las organizaciones, para una eventual implantación y posterior aplicación en las políticas de recursos humanos desde una perspectiva estratégica.

Para ello, se abordará, en primer lugar, diversos aspectos útiles a conocer para una cabal comprensión de cómo se manifiesta el enfoque de competencia y su terminología, en todas sus dimensiones. Esto significa, a grandes rasgos, una aproximación a las competencias; surgimiento de las competencias; conceptualización de las competencias; acerca de las competencias a nivel de países; acerca de las competencias a nivel de empresas; elementos de las competencias; tipología de las competencias; culminando así, con las competencias y la inteligencia emocional.

Luego, se tratarán las competencias desde la perspectiva organizacional, esto es desde su gestión; abordando distintos aspectos generales útiles a saber previo a una decisión de implantación de un sistema por competencias. Seguidamente se ofrece, una visión generalista acerca de los procesos de implantación que implica una novedosa clasificación de los modelos de competencias que actualmente circula entre los expertos; culminando, con el proceso de implantación que implica un sistema de gestión por competencias siguiendo un enfoque conductista.

EXECUTIVE SUMMARY

The present explorative – descriptive research work, will try to contribute to clarify the potential that represents a system of management by competences for the organizations, for an eventual establishment and subsequent application in the politics of human resources from a strategic perspective.

For it, it will be undertaken, in the first place, diverse useful aspects to know for an exact comprehension of how the focus of competence is declared and its terminology, in all its dimensions. This signifies, to large characteristics, an approximation to the competences; rise of the competences; conceptualization of the competences; about the competences to level of countries; about the competences to level of businesses; elements of the competences; typology of the competences; culminating thus, with the competences, and the emotional intelligence.

Then, they will treat the competences from the organizational perspective, this is since its management; undertaking different useful general aspects to know prior to an establishment of a system by competences decision. Continued it is offered, a general vision about the processes of establishment that implies a novel classification of the models of competences that at present circulates among the experts; culminating, with the process of establishment that implies a system of management by competences following a behavioral focus.

INDICE

Página

I.	INTRODUCCION	9
II.	OBJETIVOS	11
2.1	Objetivo General	11
2.2	Objetivos Específicos	11
III.	METODOLOGIA	12
IV.	COMPETENCIAS	14
4.1	Una Aproximación a las Competencias.....	15
4.2	Surgimiento de las Competencias.....	16
4.2.1	Surgimiento de las competencias en base a la autoría	17
4.2.2	Surgimiento de las competencias a nivel de países.....	20
4.2.3	Surgimiento de las competencias a nivel de empresas	22
4.3	Conceptualización de las Competencias.....	24
4.3.1	Definiciones de algunos expertos y categorización de las competencias	25
4.4	Acerca de las Competencias a Nivel de Países.....	28
4.4.1	Proceso de implantación del enfoque de competencia a nivel de países	31
4.5	Acerca de las Competencias a Nivel de Empresas.....	34
4.5.1	Definición de competencias	36
4.5.1.1	Características fundamentales.....	36
4.5.1.2	Las relaciones causales.....	42
4.5.1.3	Criterios de referencia.....	43
4.6	Elementos de las Competencias	44
4.7	Tipología de las Competencias	53
4.7.1	Clasificación de las competencias	54
4.7.2	Listado de competencias.....	58
4.7.2.1	El diccionario de competencias.....	61
4.8	Competencia y la Inteligencia Emocional.....	66

V.	GESTION POR COMPETENCIAS.....	76
5.1	Aspectos Generales a considerar para la Implantación de un Sistema de Gestión por Competencias	77
5.1.1	Objetivos generales de un sistema de gestión por competencias	78
5.1.2	Motivadores para la implantación.....	79
5.1.3	Beneficios de la implantación	81
5.1.4	Factores críticos de éxito para la implantación	83
5.1.5	Problemas en la implantación	86
5.1.6	Características de un sistema de gestión por competencias	87
5.2	Una Visión Generalista acerca de los Procesos de Implantación según cada Modelo de Competencias.....	91
5.3	Proceso de Implantación de un Sistema de Gestión por Competencias	96
VI.	CONCLUSIONES	109
6.1	Resultados Obtenidos	109
6.2	Síntesis de los Resultados Obtenidos.....	110
6.3	Conclusión General.....	110
6.4	Aportaciones al Campo o Disciplina.....	111
	BIBLIOGRAFIA.....	112
	Lecturas Complementarias Recomendadas	120

I. INTRODUCCION

Hoy en día, en la era del conocimiento, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles.

Este rasgo distintivo, es la base de la competitividad organizacional actual, y está constituido básicamente por las competencias de los individuos, esto es, en términos simples, conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes. Entonces de ahí, la importancia de su gestión, puesto que estas competencias individuales, además de ser clave dentro de las competencias básicas distintivas organizacionales, son las encargadas de generar la competencia esencial, la cual es la que permite obtener las ventajas competitivas sostenibles.¹

Es así como la gestión por competencias, “adquiere importancia en aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo. Es una posibilidad de distinguirse en los mercados y/o servicios a prestar, como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo del personal”.² Es más, “su estudio, en aquellos países en que su utilización ha

¹ En síntesis, las competencias que poseen las personas (capital humano), son vitales dentro de las competencias básicas distintivas de una organización (capital organizativo, capital tecnológico, capital relacional, y capital humano propiamente tal). Puesto que, además de ser el único recurso vivo y orgánico susceptible de ser desarrollado y optimizado, es la base de generación de los otros tres tipos de capital. Por otro lado, de la combinación de estos cuatro tipos de capital, se obtiene la competencia esencial de una organización para la generación de ventajas competitivas sostenibles. En Internet: <http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_bueno.htm> [consulta: 25 noviembre 2005] <http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_capitalhumano.htm> [consulta: 25 noviembre 2005]

² MERTENS, Leonard. Prólogo. En: SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago. RIL editores, 2005. pp. 11-13.

alcanzado mayor desarrollo y eficacia, han generado sistemas complejos, dirigidos a su normalización y certificación, así como a la formación”.³

En ese contexto, y en lo que sigue, esta investigación intentará contribuir a aclarar el potencial que representa un sistema de gestión por competencias para las organizaciones, para una eventual implantación y posterior aplicación en las políticas de recursos humanos desde una perspectiva estratégica.

Para ello, se abordará, en primer lugar, diversos aspectos útiles a conocer para una cabal comprensión de cómo se manifiesta el enfoque de competencia y su terminología, en todas sus dimensiones. Esto significa, a grandes rasgos, una aproximación a las competencias; surgimiento de las competencias; conceptualización de las competencias; acerca de las competencias a nivel de países; acerca de las competencias a nivel de empresas; elementos de las competencias; tipología de las competencias; culminando así, con las competencias y la inteligencia emocional.

Luego, se tratarán las competencias desde la perspectiva organizacional, esto es desde su gestión; abordando distintos aspectos generales útiles a saber previo a una decisión de implantación de un sistema por competencias. Seguidamente se ofrece, una visión generalista acerca de los procesos de implantación que implica una novedosa clasificación de los modelos de competencias que actualmente circula entre los expertos; culminando, con el proceso de implantación que implica un sistema de gestión por competencias siguiendo un enfoque conductista.

³ RAMIREZ, Carlos. Gestión estratégica de recursos humanos y evaluación del desempeño en la administración pública chilena. [en línea] GOBIERNO Y ADMINISTRACION DEL ESTADO. 4(88): 57-81, nov. 2000. <<http://www.uchile.cl/bibliotecas/publicaciones/index.html>> [consulta: 25 noviembre 2005]

II. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el potencial del sistema de gestión por competencias para su eventual implantación y posterior aplicación en las políticas de recursos humanos desde una perspectiva estratégica.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer y comprender el concepto de competencia y el enfoque de competencia;
- Conocer los fundamentos y las características que constituyen una gestión por competencias; e
- Identificar y analizar los pasos necesarios para implantar un sistema de gestión por competencias.

III. METODOLOGIA

El trabajo se basa en una investigación de carácter exploratoria – descriptiva, puesto que el estudio de las competencias en el contexto que nos concierne, aún no han sido suficientemente estudiadas y las conclusiones existentes no son aún determinantes. Asimismo, se pretende describir en todos sus componentes principales – el “enfoque de competencia”, analizando a su vez como se comporta tal enfoque en el dominio organizacional.

Por lo expresado, el método a seguir para obtener los objetivos planteados se basa en los siguientes planes, a saber:

a) Plan de recogida de la información: Consiste en una exhaustiva indagación bibliográfica, recurriendo a la opinión de consultores nacionales e internacionales, las cuales han sido recolectadas tanto de material impreso, como libros, apuntes de clases, e Internet. Asimismo, se citarán a modo de ejemplo, cuando se estime necesario, experiencias nacionales e internacionales, ya sea a nivel de países y/o a nivel de empresas, según corresponda.

b) Plan de procesamiento y análisis de la información recogida: El procesamiento y análisis de la información recogida se efectúa en cada apartado en base a la conjunción de los siguientes métodos científicos, en el orden que se indica a continuación, a saber:

- **La deducción:** este método consiste en partir de principios generales aceptados como válidos – supuestos – y por medio del razonamiento lógico se aplica a realidades o fenómenos individuales o singulares. La deducción es el procedimiento que utiliza el silogismo lógico, el

cual consiste de partir de dos juicios o verdades conocidas para alcanzar una tercera verdad a través de la conclusión.

- **El análisis:** es dividir o descomponer un todo en sus partes o elementos constitutivos. Para poder hacer adecuadamente la descomposición es imprescindible tener la visión aproximada del todo. Asimismo, para la filosofía, el análisis es la descripción o interpretación de una situación o de un objeto cualquiera, a partir de los elementos más simples de la situación o del objeto en cuestión.
- **La síntesis:** es lo opuesto al método anterior, es decir, es lograr la visión de totalidad del fenómeno en estudio. Corresponde al significado común de unificación, coordinación o composición.

El análisis y la síntesis son métodos unidos y complementarios, al igual que para la deducción se necesita de ambos dos. Por lo tanto, se pretende alcanzar a través de este método una sistematización de la información recogida, chequeando asimismo la completitud y la consistencia de ésta; ofreciendo además, tanto una visión generalista, como específica del tema en estudio.

Por último, cabe manifestar que, la presente investigación busca asegurar en todo momento la autoría de la información recogida. Al igual que, tiene la pretensión de que dicha información, sea a la fecha de término del presente trabajo, la más actualizada que sea posible.

IV. COMPETENCIAS

En este capítulo se consigna el resultado del trabajo de investigación exploratorio – descriptivo orientado a responder el objetivo inicial de este trabajo, a saber: “conocer y comprender el concepto de competencia y el enfoque de competencia”. Lo anterior, entre muchas otras consecuencias, concibe la revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

En lo que sigue, se intentará contribuir a aclarar las manifestaciones del “enfoque de competencia” en todas sus dimensiones, para lo cual se abordarán: una aproximación a las competencias, ofreciendo así una visión generalista del tema; el surgimiento de las competencias desde diferentes perspectivas; conceptualizaciones, definiciones y categorización de las competencias.

Seguidamente, se referirán a las competencias a nivel de países, los actores que intervienen y las fases de implantación de este enfoque a dicho nivel. Luego, se contextualizan las competencias a nivel de empresas, destacando a su vez el enfoque más utilizado por éstas, seguidamente se aborda la definición base de esta investigación y se analizan sus características principales, relaciones y criterios que dan sustento a su vez, al enfoque conductista.

Luego, se analizan los elementos que estructuran las competencias; así como su tipología dividida en clasificaciones y listados de competencias, y se presenta un diccionario de competencias precisando asimismo la autoría de éste, además de incluir las descripciones de cada clusters de competencias. El capítulo culmina describiendo la relación de las

competencias con la inteligencia emocional, es decir las competencias emocionales.

Así, entonces, todos los elementos reseñados, constituirán, en su conjunto, el marco teórico de esta investigación el dar cuenta del estado del arte en materia de gestión por competencias.

4.1 UNA APROXIMACION A LAS COMPETENCIAS

Como primer acercamiento al estudio de las competencias, cabe decir que son múltiples y variadas las interpretaciones conceptuales sobre la temática a investigar, en razón que, su interpretación,— y apoyándonos en los consultores José María Saracho (2005), Fernando Vargas (2004), Leonard Mertens (1996), y Andrew Gonzci (1996),— puede estar sujeta a dos grandes dimensiones a considerar: primero, las diferentes escuelas existentes con sus respectivos enfoques, ya sea, funcionalista, conductista y constructivista,⁴ y uno último, el cual no constituye escuela, que sería el enfoque integrado u holístico;⁵ y segundo, los diferentes actores involucrados que la definan, es decir, a nivel de países, en cuanto a los órganos directivos encargados de sistemas nacionales de competencias, como también, en cuanto a las instituciones dedicadas a la formación/capacitación acerca del

⁴ (vid.) MERTENS, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 1996. pp. 69-84 <<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/index.htm>> [consulta: 10 diciembre 2005]

⁵ (vid.) GONZCI, Andrew (et alt.). Las diferentes perspectivas conceptuales sobre la competencia laboral. En: VARGAS, F. (et alt.). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 2001. pp. 24-32 <<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/>> [consulta: 10 diciembre 2005] (vid.) Apartado 5.2 del presente trabajo: “una visión generalista acerca de los procesos de implantación (---)”,— el cual esta basado en una síntesis de las investigaciones realizadas por el consultor José María Saracho (2005); quién propone, en términos simples, una visión general y sistémica de la competencia. Además, de presentar, una novedosa e innovadora clasificación de la misma.

diseño de sus mallas curriculares, y por último, a nivel de empresas, acerca de la gestión de su capital humano.⁶

Sin embargo, un concepto generalmente aceptado según la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) sobre el término “competencia”, la define como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada” (Ibíd.).

4.2 SURGIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS

Para Leonard Mertens (1996), “el sistema de competencia laboral está compuesto por varios elementos que a su vez constituyen subsistemas dentro del sistema global, con sus propias dinámicas internas (autorreferenciales). Esto significa que ante la pregunta: ¿qué es el sistema de competencia laboral?, la repregunta es: ¿a qué dimensión de la competencia se está refiriendo; capacitación por competencias, certificación de competencias, normas de competencias, o metodologías de identificación y construcción de competencias?”.⁷

Del mismo modo, y siguiendo los resultados de la investigación realizada, el sistema de competencia laboral a nivel de empresas, también está compuesto por varios elementos (como por ejemplo: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar) que a su vez constituyen subsistemas

⁶ (vid.) VARGAS, Fernando. 40 preguntas sobre competencia laboral. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 2004. pp. 9-129 <<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>> [consulta: 10 diciembre 2005]

⁷ MERTENS, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 1996. p. 59 <<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/index.htm>> [consulta: 07 octubre 2005]

(políticas o procesos de recursos humanos por competencias) dentro del sistema global (sistema de gestión por competencias), con sus propias dinámicas internas (*management*/gestión o estilos de dirección).

Conscientes de ello, se ha considerado trascendental para una cabal comprensión y primera incursión sobre el tema en estudio, realizar un breve pero estructurado análisis histórico de las competencias, el cual está compuesto de los siguientes aspectos, a saber: surgimiento de las competencias en base a la autoría; surgimiento de las competencias a nivel de países, y surgimiento de las competencias a nivel de empresas.

4.2.1 SURGIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS EN BASE A LA AUTORIA

Se reconoce como uno de los precursores en el estudio de las competencias a David McClelland, catedrático de psicología en la Universidad de Harvard. McClelland analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla el “enfoque de competencia” a nivel de empresas, a través de la aplicación del “enfoque conductista”. Sin embargo, en la literatura se hace referencia a algunos trabajos anteriores a los de este autor, los cuales son útiles de señalar para una mejor comprensión sobre el origen del término en cuestión.

De esta manera, el sociólogo estadounidense, Talcott Parsons (1949), “...elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de *Achievement* vs. *Ascription*, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos, en vez de

hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria”.⁸

Casi diez años después, J. W. Atkinson (1958), “lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción, siempre que el mismo, estuviese vinculado a resultados específicos” (id.).

Posteriormente, McClelland (1960), “...propone una nueva variable para entender el concepto de motivación, que sería: *Performance* vs. *Quality*, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos), y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos)” (id.).

Siguiendo esta perspectiva, McClelland “...se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional (sic.): si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores gestores, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes, con el propósito de que éstas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos” (id.).

La aplicación práctica de esta teoría la realizó McClelland (1964) en la India, “donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas, y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras que potenciaban el desarrollo de sus negocios, y en consecuencia, de su localidad de residencia” (id.).

⁸ VALLE, Isel. Sobre competencias laborales. [en línea] La Habana, (s.e.), 2003. pp. 1-2 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 26 agosto 2005]

Por tal motivo, “...los estudios de este tipo se extendieron en el mundo laboral. Muchos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debía poseer una persona, y que fuese además adecuada para desempeñar con éxito un determinado puesto, aún no estaba resuelta” (Ibíd.).

Continuando con sus investigaciones, McClelland (1973), “...demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos, no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia, el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral” (Ibíd.).

Durante estas investigaciones McClelland encuentra que, “para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las de aquellos que son solamente promedio” (Ibíd.).

Debido a esto, “las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento laboral” (Ibíd.).

Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es Richard Boyatzis (1981), “...quién analizó profundamente en una de sus investigaciones, las competencias que incidían en el desempeño de los

directivos, utilizando para aquello la adaptación del *Análisis de Incidentes Críticos*” (Ibíd.), esto es *La Entrevista de Eventos Conductuales*, más conocida por sus siglas como *BEI* (*Behavioral Event Interview*).

En este estudio Boyatzis concluye que, “...existen una serie de características personales que debieran poseer de manera general los gestores, pero que existen también algunas que solo poseen otras personas que desarrollan de una manera excelente sus responsabilidades” (Ibíd.).

Concluyendo aquí con el surgimiento de las competencias a nivel de autoría, podríamos decir que, “...el inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial – las competencias – pero no es hasta la década del 70 que se posiciona con fuerza en los EE.UU., siendo uno de sus principales voceros David McClelland (1973), quién postuló que era preciso buscar otras variables – las competencias – que pudieran predecir cierto grado de éxito, o al menos, ser menos desviado”.⁹

4.2.2 SURGIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS A NIVEL DE PAISES

Otra forma de abordar los orígenes de las competencias es desde la perspectiva de las instituciones dedicadas a la formación y desarrollo de los recursos humanos, la cual hemos denominado – a nivel de países.

Siguiendo esta perspectiva, el consultor Leonard Mertens (1996) señala que, “...el concepto de competencia emergió en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos

⁹ ARTIDIELLO, Ileana y CONRADO, Roxana. Competencias: un nuevo reto (I). [en línea] La Habana, (s.e.), 2005. p. 3 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 27 agosto 2005]

países que venían presentando mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo (EE.UU., Canadá, Australia e Inglaterra), como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra”.¹⁰

Según este autor, “...el problema de estos países era esencialmente de tipo cualitativo, es decir, una situación en donde los sistemas prevalecientes de educación – formación ya no correspondían a los nuevos signos de los tiempos” (id.). Es así como, la situación experimentada, en especial, por Inglaterra (país protagónico en la aplicación y desarrollo de sistemas normalizados), motivó a la implantación de un sistema nacional de competencias.

Adicionalmente, es interesante destacar que, “...la situación experimentada en ese país a principios de los años 80, resultan muy coincidentes con el diagnóstico inicial que motivó el día miércoles 21 de Abril del 2004 el inicio del *Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales Chileno* y que perfecciona a su vez, *El Estatuto de Capacitación y Empleo (Ley N° 19.518)*, esto es: la existencia de una alta brecha entre oferta y demanda de formación/capacitación, barreras de entrada a calificación formal, métodos de evaluación basados solamente en conocimientos y bajo interés por capacitarse y ganar competencias de parte de los trabajadores”.¹¹

De esta manera, y siguiendo con Mertens (1996), “al considerar que estos problemas se presentan probablemente con mayor persistencia y gravedad en aquellos países en desarrollo, la aplicación de un sistema

¹⁰ MERTENS, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 1996. p. 1
<<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/index.htm>> [consulta: 27 agosto 2005]

¹¹ FUNDACION CHILE / CONSEJO MINERO. Informe final de visita técnica de experiencias internacionales: España, Francia e Inglaterra. [en línea] Santiago, FDI-CORFO / BID-FOMIN, 2001. p. 7
<http://www.competencialaboral.cl/website.asp?id_domain=1055838&page=1065268> [consulta: 24 junio 2005]

nacional de competencias surge como una alternativa atractiva, al menos a primera vista, para impulsar la educación – formación en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general”.¹²

4.2.3 SURGIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS A NIVEL DE EMPRESAS

Otra forma de abordar los orígenes de las competencias es – a nivel de empresas. Desde esta perspectiva, “el movimiento hacia la adopción del “enfoque de competencia” se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global”.¹³

En particular Mertens (1996), “...asoció las competencias laborales con las estrategias de competitividad (para la generación de ventajas competitivas), de productividad y de gestión de recursos humanos” (id.).

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

Así para Mertens (id.), “las estrategias empresariales hacia el mejoramiento de la competitividad, terminaron generando elementos de

¹² MERTENS, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 1996. p. 1
<<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/index.htm>> [consulta: 27 agosto 2005]

¹³ MERTENS, L. ¿Cómo se relacionan competencia laboral y competitividad? En: VARGAS, F. 40 preguntas sobre competencia laboral. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 2004. pp. 27-28
<<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>> [consulta: 24 junio 2005]

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 por ejemplo: proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, entre otros” (id.).

“...Se crearon verdaderas estructuras virtuales en las que, lo importante no eran los activos físicos y financieros (valuación tradicional de una empresa) sino otros activos más valiosos y de naturaleza menos tangible, como por ejemplo: el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etcétera” (id.).

Lo expresado, retrata el surgimiento de la competencia laboral a nivel de empresas, ya que, “uno de los componentes clave de esta arquitectura naciente lo estaría constituyendo el factor humano; esto es, la contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa” (Ibíd.).

Por lo expresado, se concluye que, “el surgimiento del “enfoque de competencia” está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la organización por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos” (Ibíd.). “Ubicándose así, entre sus competencias clave, y que le distingue como organización, el desarrollo de la competencia humana”.¹⁴

¹⁴ MERTENS, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 1996. p. 8
<<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/index.htm>> [consulta: 27 agosto 2005]

4.3 CONCEPTUALIZACION DE LAS COMPETENCIAS

“Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales sobre el término “competencia”. Sin embargo, una buena categorización de éstas que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques”,¹⁵ a saber:

- El primero, denominado “funcionalista” concibe la competencia como la capacidad de ejecutar tareas;
- El segundo, denominado “conductista” la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades), y
- El tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores.

Adicionalmente, cabe señalar que, “la definición de competencia cambia entre países, desde considerar aquellas de comportamiento hasta aquellas de aspecto técnico. Sin embargo, las empresas con más experiencia en el tema adoptan un enfoque integral para la resolución de una situación de trabajo”.¹⁶

Por lo expresado, se presentan a continuación algunas definiciones sobre el término “competencia” desde la perspectiva de algunos expertos, además de considerar su categorización (aunque sin pretensiones de exhaustividad).

¹⁵ VARGAS, Fernando. 40 preguntas sobre competencia laboral. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 2004. p. 9 <<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>> [consulta: 01 julio 2005]

¹⁶ FUNDACION CHILE / CONSEJO MINERO. Informe final de visita técnica de experiencias internacionales: España, Francia e Inglaterra. [en línea] Santiago, FDI-CORFO / BID-FOMIN, 2001. p. 6 <http://www.competencialaboral.cl/website.asp?id_domain=1055838&page=1065268> [consulta: 01 julio 2005]

4.3.1 DEFINICIONES DE ALGUNOS EXPERTOS Y CATEGORIZACION DE LAS COMPETENCIAS

a) Miranda, Martín (2003): “De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente”.¹⁷

La anterior definición concibe la competencia centrada en la capacidad de ejecutar tareas (más que centrada en los atributos personales), ya que considera éstas, como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral (funciones y tareas) plenamente identificada, por mencionar sólo algunos aspectos. Asimismo, esta definición estaría correspondiendo a un “enfoque funcionalista”.

b) Kochansky, Jim (1998): “Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral” (id.).

La anterior definición concibe la competencia centrada en los atributos de la persona (muy utilizado en los procesos de gestión de recursos humanos por competencias), los cuales permiten lograr un desempeño

¹⁷ VARGAS, Fernando. 40 preguntas sobre competencia laboral. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 2004. p. 11 <<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>> [consulta: 01 julio 2005]

superior en un trabajo o situación concreta; originado inicialmente en las investigaciones de David McClelland (1973). Asimismo, esta definición estaría correspondiendo a un “enfoque conductista”.

c) Gonzci, Andrew (et alt.) (1996): “Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas”.¹⁸

La anterior definición concibe la competencia desde una perspectiva integrada u holística, “en la medida que integra y relaciona atributos y tareas, lo cual permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente, además de considerar el contexto y la cultura del lugar de trabajo, permitiendo así incorporar la ética y los valores como elementos de un desempeño competente” (id.).

Adicionalmente, cabe señalar que, el enfoque integrado u holístico de la competencia, “está en correspondencia a la teoría de sistemas, esto significa que, el holismo es equivalente a sinergia; la característica del sistema que se resume en su capacidad para lograr en conjunto, un efecto mayor al que lograría cada una de las partes actuando aisladamente”.¹⁹

Concluyendo aquí con lo referente a la conceptualización de las competencias y su correspondiente categorización en enfoques de competencias, a continuación, se estima útil presentar un esquema formulado por Andrew Gonzci (1996); quién distingue tres tendencias en la

¹⁸ GONZCI, A. y ATHANASOU, J. Definiciones de competencias. En: VALLE, I. Sobre competencias laborales. [en línea] La Habana, (s.e.), 2003. p. 3 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 01 julio 2005]

¹⁹ VARGAS, F.; CASANOVA, F.; MONTANARO, L. El enfoque de competencia laboral: manual de formación. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 2001. p. 28 <<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/>> [consulta: 01 septiembre 2005]

tipificación de las competencias,²⁰ las cuales se ajustan a la categorización de las mismas con respecto a los referidos enfoques de competencias, esto es: funcionalista (enfoque tareas desempeñadas); conductista (enfoque atributos personales), y holístico (enfoque integrado u holístico), a saber:

Figura N° 1

TIPIFICACION DE LAS COMPETENCIAS		
Enfoque Tareas Desempeñadas	Enfoque Atributos Personales	Enfoque Integrado u Holístico
Desempeño que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas y subtareas especificadas de manera clara.	Enfocada en las características de las personas y su aplicación en diferentes contextos de trabajo.	Dado por la combinación de las tendencias del enfoque de tareas con el enfoque de atributos personales.
Impulsaron las metodologías: DACUM, AMOD y SCID, básicamente orientadas a la formación.	Basada en lo que la persona sabe, puede y quiere hacer. Los atributos se especifican en niveles o grados.	Orientada a la evaluación y certificación de las competencias.

Fuente: Humberto Quezada
Formulado por: Andrew Gonzci

Concluyendo, se podría señalar que, al conceptualizar el término “competencia”, se puede apreciar que las diferentes definiciones y categorizaciones de éstas atienden a necesidades distintas según el actor a intervenir en la utilización del “enfoque de competencia”, ya sea a nivel de países y/o a nivel empresas. Esto significa que, en términos simples, su conceptualización va a depender en primer lugar de las necesidades de los distintos usuarios que deseen implantar dicho enfoque.

²⁰ GONZCI, A. Perspectivas conceptuales. En: QUEZADA, H. Competencias laborales: evolución y tipologías. [en línea] Lima, Q+M Consultores Asociados, 2003. pp. 2-3 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 01 septiembre 2005]

Asimismo, y siguiendo esta perspectiva, cabe señalar que, el *enfoque funcionalista* se visualiza apropiado para el entrenamiento o formación de competencias; mientras que, el *enfoque conductista* se visualiza idóneo para el desarrollo de competencias. En cambio, el *enfoque holístico* de la competencia, se visualiza factible para el entrenamiento y desarrollo de éstas, aunque ad hoc para la capacitación de competencias, por sólo mencionar algunos aspectos.

4.4 ACERCA DE LAS COMPETENCIAS A NIVEL DE PAISES

Por la trascendencia que implican las competencias para los individuos, las empresas y la sociedad en general – en materia de educación, empleabilidad, competitividad y productividad, no podemos obviar las aplicaciones de las competencias laborales a nivel de países.

Desde esta perspectiva, cabe señalar que, “...el avance del concepto de competencia ha facilitado su aplicación desde la perspectiva institucional asociada a la formación/capacitación y desarrollo de los recursos humanos en un determinado país, distinguiéndose así, los siguientes niveles institucionales”,²¹ a saber:

- El primero, lo componen los órganos directivos encargados de sistemas nacionales de competencias que trabajan en el ámbito de la normalización y/o certificación; y

²¹ VARGAS, Fernando. 40 preguntas sobre competencia laboral. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 2004. pp. 12-13 <<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>> [consulta: 01 julio 2005]

- El segundo, lo componen las instituciones de formación/capacitación encargadas de diseñar esencialmente, mallas curriculares de competencias para la educación.

Por otro lado, “las nuevas demandas provenientes del mundo del trabajo, los cambios organizacionales, las fuertes presiones competitivas, la flexibilización de los mercados del trabajo y los ciclos económicos; son algunas de las tendencias del entorno que deben ser consideradas al momento de diseñar una política de desarrollo de recursos humanos a grandes dimensiones”.²² Esto es válido especialmente para los organismos encargados de sistemas nacionales de competencias, al igual que, para las instituciones dedicadas a la formación/capacitación.

A tal efecto, “el enfoque de competencia laboral proporciona elementos de valor para contribuir a diseñar esa política. Experiencias nacionales e internacionales indican que se trata de un enfoque que aporta en seis áreas clave” (id.), a saber:

- Establecer las competencias básicas, genéricas y específicas de mayor relevancia para el mundo productivo y que permiten a las personas ingresar, mantenerse y crecer en el trabajo;
- Hacer visibles los aprendizajes logrados a lo largo de la vida – en contextos laborales, educativos u otros – a través de procesos de evaluación y certificación de competencias conducidos a partir de estándares definidos por empresas líderes de sectores económicos relevantes de la economía;

²² FUNDACION CHILE. Competencias para el trabajo: un sistema que fortalece el capital humano. [en línea] <http://www.competencialaboral.cl/website.asp?id_domain=1055838&page=1071128> [consulta: 04 noviembre 2005]

- Proporcionar información relevante al mundo de la formación técnica y capacitación laboral para mejorar la calidad, pertinencia y flexibilidad de la oferta de programas formativos;
- Crear un lenguaje común entre la oferta y demanda en el mundo del trabajo que reduzca costos de transacción para empresas y tiempos de búsqueda de empleo para trabajadores;
- Apoyar a las empresas para lograr un mejor ajuste entre sus competencias organizacionales (también conocidas como: *core competency*), y las competencias genéricas y específicas del personal; y por último, y
- Contribuir a alinear sistemas de recursos humanos con estrategias de negocio.

Adicionalmente, cabe señalar que, “...las experiencias documentadas sobre las aplicaciones de sistemas normalizados de competencias en países como Inglaterra, Irlanda, Escocia, Australia, entre otros; han tenido como motivadores para su implantación, la proyección nacional y la articulación de las instituciones de formación con las necesidades de las empresas, a través de la formación basada en normas de competencias”.²³

A continuación, se describe sucintamente el proceso a seguir para implantar el “enfoque de competencia” a este nivel, el cual está compuesto de las siguientes fases, a saber: identificación de competencias, normalización de competencias, formación basada en competencias y certificación de competencias.

²³ VARGAS, Fernando. 40 preguntas sobre competencia laboral. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 2004. p. 121 <<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>> [consulta: 01 julio 2005]

4.4.1 PROCESO DE IMPLANTACION DEL ENFOQUE DE COMPETENCIA A NIVEL DE PAISES

a) Identificación de competencias: “Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir, desde el puesto de trabajo, hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Entre las más usuales se encuentran las siguientes” (Ibíd.), a saber:

- El análisis funcional, “que trabaja con una visión integral de la competencia (resultado + competencias clave)”;²⁴
- El análisis ocupacional como los métodos DACUM²⁵ (método desarrollo de un currículo), así como sus variantes SCID²⁶ y AMOD²⁷ (siglas en inglés), “que trabajan con la perspectiva de las

²⁴ SERRANO, Carmen. El enfoque de competencias y su utilización en la planificación educativa. [en línea] [diapositivas] Venezuela, OPS/OMS, 2003. <<http://www.ops-oms.org.ve/site/venezuela/ven-prod-ct-indx.htm>> [consulta: 28 noviembre 2005]

²⁵ El DACUM (Developing a Curriculum) es un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación. Ha sido especialmente impulsado y desarrollado en el centro de Educación y Formación para el Empleo de la Universidad del Estado de Ohio en Estados Unidos. (vid.) <<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xvii.htm>> [consulta: 28 noviembre 2005]

²⁶ El SCID (Desarrollo Sistemático de un Currículo Instruccional); que trabaja con la perspectiva de las competencias como lista de tareas, pero que en sus últimas versiones han incorporado competencias clave. (vid.) <<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xix.htm>> [consulta: 28 noviembre 2005]

²⁷ El AMOD (“Un modelo”, por su sigla en inglés) es una variante del DACUM, caracterizada por establecer una fuerte relación entre las competencias y subcompetencias definidas en el mapa DACUM, el proceso con el que se aprende y la evaluación del aprendizaje. (vid.) <<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xviii.htm>> [consulta: 28 noviembre 2005]

competencias como listas de tareas y algunas competencias clave”,²⁸
y

- Las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias clave, de corte conductista.

b) Normalización de competencias: “Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado: empresa, sector, país”.²⁹

c) Formación basada en competencias: “Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial” (Ibíd.).

“Es necesario no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino

²⁸ SERRANO, Carmen. El enfoque de competencias y su utilización en la planificación educativa. [en línea] [diapositivas] Venezuela, OPS/OMS, 2003. <<http://www.ops-oms.org.ve/site/venezuela/ven-prod-ct-indx.htm>> [consulta: 28 noviembre 2005]

²⁹ VARGAS, Fernando, op. cit.

también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso – reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere” (Ibíd.).

Adicionalmente, cabe señalar que, “algunas de las competencias clave, en las que más se insiste hoy desde la óptica de la gestión de recursos humanos, no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos, si no en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar. Paradójicamente muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación; en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo” (Ibíd.).

d) Certificación de competencias: “Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente, evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada” (Ibíd.).

“La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados, es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación, ya que permite a los trabajadores saber lo que

se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y a las entidades que realizan la capacitación les facilita la elaboración de su currículum. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello” (Ibíd.).

Concluyendo aquí con respecto al tema de las competencias a nivel de países, cabe manifestar que, las mismas han sido tratadas muy brevemente. Puesto que, la finalidad del presente trabajo es insertarse en el dominio organizacional, y analizar desde ahí, la potencialidad que representan éstas en todas sus dimensiones.

4.5 ACERCA DE LAS COMPETENCIAS A NIVEL DE EMPRESAS

Además de las experiencias de aplicación de las competencias a nivel de países, – existe a nivel de empresas, “...una vertiente de aplicación de las competencias para gestionar su capital humano, con el fin de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Concibiéndose así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional”.³⁰

Las experiencias conocidas acerca de la implantación a nivel de empresas de sistemas de gestión por competencias, “...se basan en aplicaciones del “enfoque conductista”, según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores, convirtiéndose en el referente del mejor desempeño” (Ibíd.).

³⁰ VARGAS, Fernando. 40 preguntas sobre competencia laboral. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 2004. p. 121 <<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>> [consulta: 15 julio 2005]

Adicionalmente, cabe señalar que, según los especialistas de PROSEL Consultores (2002); "...la incorporación del "enfoque de competencia" en Chile, es aún minoritario. Lo que a su juicio, tiene que ver con su relativa novedad (desde 1995), y esencialmente por requerir un manejo profesional de la gestión de los recursos humanos, entre otros aspectos clave".³¹

A continuación, se analizará la definición, características, relaciones y criterios que dan sustento al "enfoque conductista", producto de las investigaciones iniciadas por McClelland (1973), Boyatzis (1981) (et alt.). Siguiendo en todo caso, los resultados obtenidos por las investigaciones de Lyle Spencer y Signe Spencer (1993); quienes pretenden resumir en su libro "*Competence at work, models for superior performance*",³² 20 años de experiencia del método de evaluación de competencias de McBer/McClelland, entre otros aspectos relevantes. Asimismo, cabe constatar que, ambos autores son reconocidos en la actualidad como dentro de los principales exponentes en el tema de las competencias.³³

Por lo expresado, a partir de esta definición y sus elementos clave, se sustentará la base de desarrollo de esta investigación.

³¹ FERNANDEZ, Ignacio y BAEZA, Ricardo. Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas. [en línea] Santiago, PROSEL Consultores, 2002. p. 41 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 15 julio 2005]

³² SPENCER, Lyle y SPENCER, Signe. *Competence at work, models for superior performance*. New York, John Wiley & Sons, 1993.

³³ ALLES, Martha. Principales exponentes. [en línea] <<http://www.xcompetencias.com/gestion/home.htm>> [consulta: 15 julio 2005]

4.5.1 DEFINICION DE COMPETENCIAS. “La competencia es una característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta”.³⁴

Así, para Spencer y Spencer (Ibíd.) a través de esta definición, se puede advertir que la competencia, es:

- **Característica fundamental:** Se refiere a que la competencia es una parte importante de la personalidad de las personas y que se puede predecir su comportamiento en varias situaciones y tareas;
- Implica una **Relación causal:** Significa que una competencia causa o predice el comportamiento y el rendimiento, y
- Está **Basada en criterios:** Significa que las competencias realmente predicen lo que se hace bien o mal, medido en forma de criterios o estándares.

4.5.1.1 Características Fundamentales

Las competencias son entonces, “las características fundamentales de las personas, pues indican la manera de comportarse o pensar que tiene

³⁴ SPENCER, Lyle y SPENCER, Signe. Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior. [en línea] citado por: Diputació Barcelona, Papers de Formació Municipal, mayo 2003, número 57, p. 3 <<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>> [consulta: 15 julio 2005]

lugar en varias situaciones y que perdura durante un período razonable de tiempo” (Ibíd.).

Asimismo, Spencer y Spencer (Ibíd.) determinan cinco tipos de características de las competencias. Las cuales se describirán a continuación comenzando por aquellas más difíciles de detectar, desarrollar y evaluar, a saber:

a) Motivaciones. “Lo que una persona piensa o desea y lo que la impele a la acción. Las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas” (Ibíd.).

- Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

“La explicación de los términos clave de esta definición debería ayudarnos a clarificar y resumir lo que los psicólogos han aprendido acerca de la motivación humana. De esta manera, básicamente un motivo puede darse cuando se piensa acerca de un objetivo con frecuencia, es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales”.³⁵

Por lo expresado, a continuación describiremos sucintamente la teoría de la motivación humana según David McClelland (1987), quién señala que, “...son tres los sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano” (id.), a saber:

³⁵ ALLES, Martha. Introducción a la gestión por competencias. En su: Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5ª ed. Buenos Aires, Granica, 2004. p. 53.

- i. **Los logros como motivación.** “históricamente, la primera en ser intensamente investigada fue la motivación por el logro. A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que podría haber sido mejor denominado el motivo eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor” (id.).

Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o un ratio *output/input*; mejorar significa obtener el mismo *output* con menos trabajo, obtener un mayor *output* con el mismo trabajo u, lo mejor de todo, obtener un mayor *output* con menos trabajo (Ibíd.).

“De esta manera, las personas con alta “orientación al logro” prefieren actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase. No son atraídas – y por lo tanto no trabajan más duro – por situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, en trabajos muy fáciles o muy difíciles. Las personas con alta “orientación al logro” prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo” (Ibíd.). Un buen ejemplo de este tipo de motivación estaría representado por los gerentes exitosos.

- ii. **El poder como motivación.** “...Se ha demostrado con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alta “orientación al poder”. Además, altos niveles de este tipo de motivación, están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación”

(Ibíd.). Un buen ejemplo de este tipo de motivación estaría representado por los políticos.

- iii. **La pertenencia como motivación.** “Se sabe menos de esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros. Sin embargo, no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación” (Ibíd.). Un buen ejemplo de este tipo de motivación estaría representado por el amor hacia la pareja que conlleva a constituir una familia o también, la necesidad de ser aceptado como miembro activo del grupo de trabajo al cual se pertenece.

b) Rasgos de personalidad. “Son las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones”.³⁶

- Ejemplo de características físicas; los pilotos de combate poseen como competencias físicas, el tiempo de reacción y buena vista.
- Ejemplo de respuestas a determinadas situaciones o informaciones; los gerentes exitosos poseen como competencias el autocontrol y la iniciativa, las cuales son respuestas consistentes a situaciones más complejas.

c) Autocomprensión. “Son las actitudes de una persona, sus valores o la imagen que tiene de ella misma” (id.).

³⁶ SPENCER, Lyle y SPENCER, Signe. Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior. [en línea] citado por: Diputació Barcelona, Papers de Formació Municipal, mayo 2003, número 57, p.4 <<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>> [consulta: 15 julio 2005]

- Ejemplo: la confianza en sí mismo y la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

d) Conocimiento. “Información que una persona posee sobre un área de contenido específico” (id.).

- Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

Adicionalmente, cabe señalar que, “...al considerar una definición más actual que la anterior, se tendría que incluir como elemento del conocimiento – su puesta en acción. En este sentido, Thomas Davenport y Lawrence Prusak (1998) señalan que, el conocimiento es una mezcla de experiencias, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción”.³⁷

e) Habilidades. “La habilidad que se posee para desarrollar una tarea mental o física”.³⁸

- Ejemplo de habilidad física; la capacidad de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio.
- Ejemplo de habilidad mental; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

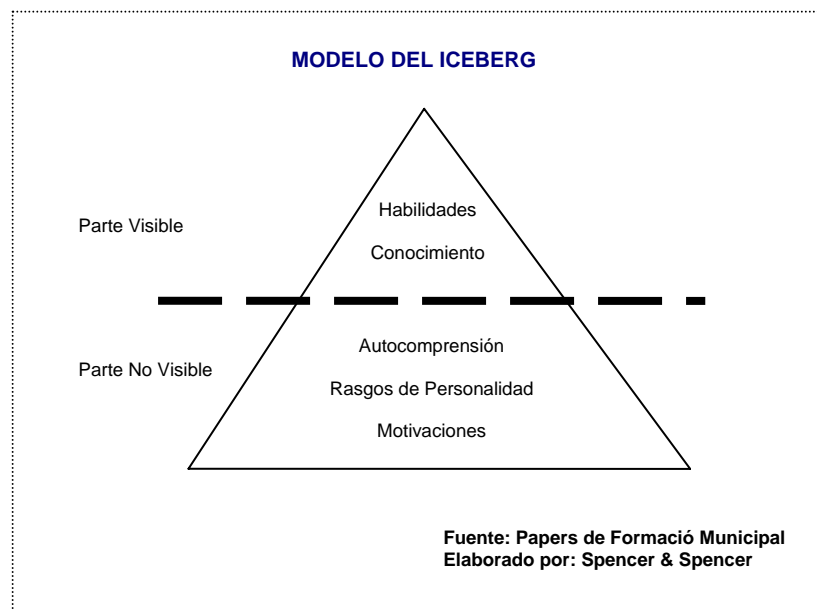
³⁷ ZAMORA, Ricardo. La gestión por competencias. [en línea] Barcelona, Training Games, s.a., p. 2 <http://www.traininggames.com/es/base_conceptual/articulos.htm> [consulta: 15 julio 2005]

³⁸ SPENCER, Lyle y SPENCER, Signe. Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior. [en línea] citado por: Diputació Barcelona, Papers de Formació Municipal, mayo 2003, número 57, p.4 <<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>> [consulta: 15 julio 2005]

“El conocimiento y las habilidades generalmente son visibles y relativamente superficiales a las personas (entiéndase *superficial*, por su relativa facilidad de identificarlos). En cambio, las motivaciones, los rasgos de personalidad y la autocomprensión son aspectos más ocultos, profundos y centrales de las personas. El conocimiento y las habilidades son más fáciles de desarrollar. La formación es el sistema más efectivo de asegurar dichas habilidades. Los aspectos más centrales de la personalidad son más difíciles de evaluar y de desarrollar, pero más efectivos de seleccionar” (id.).

Asimismo, Spencer y Spencer (id.), “introducen *El Modelo del Iceberg*, donde se puede apreciar gráficamente la división de las competencias en dos grandes grupos”,³⁹ a saber: (Figura N° 2)

Figura N° 2



³⁹ ALLES, Martha. Clasificación de competencias. En su: Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5ª ed. Buenos Aires, Granica, 2004. p. 62.

Concluyendo, cabe señalar que, las características o competencias tienen un cierto orden o jerarquía, a saber: “motivaciones y rasgos de personalidad se mueven en el nivel de la subconsciencia; la autocomprensión está en el nivel de la conciencia; mientras que habilidades, en el nivel de comportamiento. El conocimiento tiene un impacto profundo en cada una de las competencias”.⁴⁰

4.5.1.2 Las Relaciones Causales

Los aspectos centrales de la personalidad, esto es motivaciones, rasgos de personalidad y la autocomprensión, al igual que, las habilidades y el conocimiento; predicen acciones de habilidades de comportamientos, los cuales predicen los *outcomes* o resultados del rendimiento.⁴¹ De tal manera, que puede crearse un flujo entre:



“Se trata de un flujo de causalidad, de tal manera que, las competencias siempre incluyen un propósito o última intención (que son motivaciones o fuerzas), que es la que impulsa a la acción y producen *outcomes*” (id.). (Figura N^o 3).

⁴⁰ MERTENS, Leonard. Las competencias laborales. [en línea] Barcelona, Diputació Barcelona, Papers de Formació Municipal, gener 2002, número 86, p. 14 <<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>> [consulta: 21 octubre 2005]

⁴¹ (vid.) SPENCER, Lyle y SPENCER, Signe. Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior. [en línea] citado por: Diputació Barcelona, Papers de Formació Municipal, mayo 2003, número 57, p. 6 <<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>> [consulta: 15 julio 2005]

Figura N° 3



4.5.1.3 Criterios de Referencia

“Los criterios de referencia son importantísimos para la definición de las competencias. Una característica no se puede considerar una competencia a no ser que prediga algo significativo en el mundo real. Una característica que no provoque una diferencia en el rendimiento no es una competencia y no se puede utilizar para evaluar a las personas” (id.).

De este modo, Spencer y Spencer (id.), señalan que los criterios más habituales en las competencias son los siguientes, a saber:

- **Rendimiento superior.** “Es fácil de identificar como un porcentaje de incremento sobre unos valores estándar de una situación de trabajo concreta” (id.).
- **Rendimiento efectivo.** “Generalmente, se refiere a un mínimo aceptable de nivel de trabajo por debajo del cual se considera incompetente” (id.).

Culminando aquí con esta primera aproximación respecto al tema de las competencias a nivel de empresas, y el análisis de la definición base de esta investigación y los elementos clave de esta, cabe señalar que, resulta útil para los fines prácticos de este trabajo, considerar que las experiencias documentadas sobre las aplicaciones del “enfoque de competencia” a este nivel evidencian que se basan en aplicaciones del “enfoque conductista”, para una eventual implantación de un sistema de gestión por competencias en una organización determinada. Además, cabe explicitar que, la definición propuesta por Spencer & Spencer (1993), es la base teórica de este enfoque de competencias, el cual, por lo demás, está orientado a la búsqueda del desempeño superior y/o efectivo en un trabajo o situación concreta.

En lo que sigue, se referirán un conjunto de elementos útiles y necesarios para mejor comprender el “enfoque de competencia”.

4.6 ELEMENTOS DE LAS COMPETENCIAS

“Una competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, “competente” para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es competente. Es lo que Charles Lawshe y Michael Balma (1966) planteaban hace muchos años como”: ⁴²

- La potencialidad para aprender a realizar un trabajo (*capacidades*);

⁴² LAWSHE, Charles y BALMA, Michael. Principles of personnel testing. New York, McGraw – Hill, 1966. Citado por: RODRIGUEZ, Nelson. Selección efectiva de personal basada en competencias. [en línea] Caracas, PsicoConsult C.A., 1999. p. 3
<<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/index.htm>>
[consulta: 02 septiembre 2005]

- La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo (*acción*), y
- La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés (*compromiso*).

Asimismo, cabe señalar que, “estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa como hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo” (id.).

Siguiendo esta perspectiva, citaremos a Pilar Jericó (2001), quién por medio de su obra: “*Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo*”;⁴³ señala que, a lo anterior actualmente se le denomina *Talento*. De esta manera, siguiendo a Jericó (id.), “...un determinado profesional será considerado talentoso, siempre y cuando presente la conjunción de los siguientes tres componentes”,⁴⁴ a saber: (Figura N° 4)

- En primer lugar, **capacidades**, es decir conocimientos y “*competencias*” que le permitan lograr los resultados;
- En segundo lugar, **compromiso**, ya sea con el proyecto o con su empresa, y por último, y
- La **acción**. No sólo hay que saber y querer hacer, sino también llevarlo a cabo y en el tiempo que se requiere.

⁴³ JERICO, Pilar. Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo. Madrid, Prentice Hall, 2001.

⁴⁴ JERICO, Pilar. La gestión del talento. [en línea] Madrid, EVALUA RH, 2001. pp. 3-4 <http://www.evaluarh.com/articulos_evaluarh.htm> [consulta: 11 diciembre 2005]

Figura N° 4



Sin embargo, para esta autora (id.), “la principal aportación del talento individual es ser materia prima del talento organizativo; aquel que reside en los grupos de trabajo y en las organizaciones. De esta manera, *la gestión del talento* es la *gestión del compromiso*, esto es pasar del talento de cada profesional al talento organizativo. Sin embargo, Jericó agrega que, para conseguirlo, las empresas han de conocer cuál es su aportación de valor al profesional, y medir y gestionar los facilitadores que consiguen reforzar el compromiso de los *talentos* con el proyecto, lo que implicaría a grandes rasgos los siguientes aspectos, a saber: cultura, liderazgo, clima laboral, sistemas de dirección, estructura organizativa y retribución” (id.). (Figura N° 5)

Figura N° 5



Por lo expresado, se puede apreciar que, la gestión del talento esta en correspondencia directa con la gestión por competencias, en el sentido de que, ambas buscan atraer, desarrollar y retener a quienes poseen esas características que les permiten desempeñarse “exitosamente” en una organización determinada. De esta manera, ambas tienen como premisa básica que dichas personas son las que permitirán a la organización obtener resultados sobresalientes, y por lo tanto son las que garantizaran mantener el desempeño organizacional en un nivel superior.

Vistas estas premisas básicas sobre lo que es ser *competente* y sobre lo que es ser *talentoso*, entre otros aspectos clave para la organización, a continuación, se describirán los elementos que estructuran las competencias.

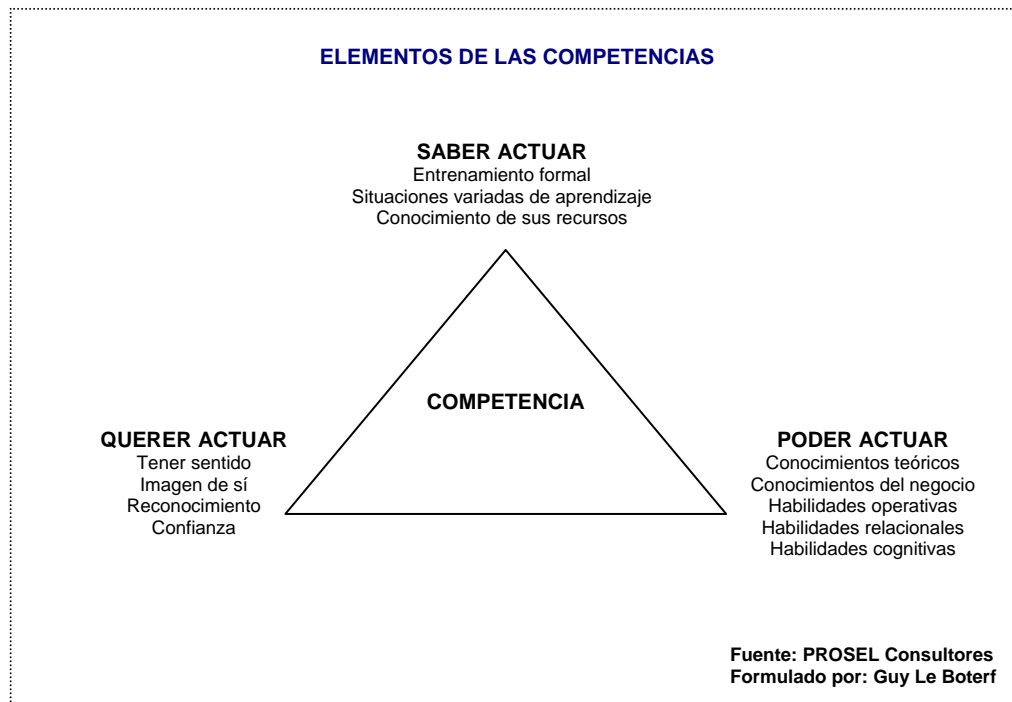
Siguiendo a Guy Le Boterf (1996), “la competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar”.⁴⁵

- **El saber actuar.** “Es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el manejo adecuado de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades” (id.).
- **El querer actuar.** “Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto” (id.).
- **El poder actuar.** “En muchas ocasiones, la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto, así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones” (id.).

⁴⁵ LE BOTERF, G. El modelo de competencias. En: FERNANDEZ I. (et al.). Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas. [en línea] Santiago, PROSEL Consultores, 2002. pp. 15-16 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 02 septiembre 2005]

A continuación, “se presenta un esquema donde se refleja la relación entre estos tres componentes, cuya suma conceptual genera la competencia de la persona” (Ibíd.). (Figura N° 6)

Figura N° 6



Otra forma de abordar los elementos que estructuran las competencias, es a través del modelo propuesto por el consultor Miguel García Sáiz (s.a.), quién señala que, “...la competencia se estructura en base a cinco elementos fundamentales: el saber, el saber hacer, el saber estar, el querer hacer y el poder hacer”.⁴⁶

⁴⁶ GARCIA, Miguel. Gestión por competencias. En: ARTIDIELLO, I y CONRADO, R. Competencias: un nuevo reto (I). [en línea] La Habana, (s.e.), 2005. p. 5 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 09 septiembre 2005]

- **Saber.** “Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos, la experiencia tiene un rol esencial” (id.). *(sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con el conocimiento).*
- **Saber hacer.** “Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general, las mismas deben interactuar entre sí” (id.). *(sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con las habilidades).*
- **Saber estar.** “Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado” (id.). *(sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con la autocomprensión).*
- **Querer hacer.** “Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia” (id.). *(sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con las motivaciones).*
- **Poder hacer.** “Conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista, se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y

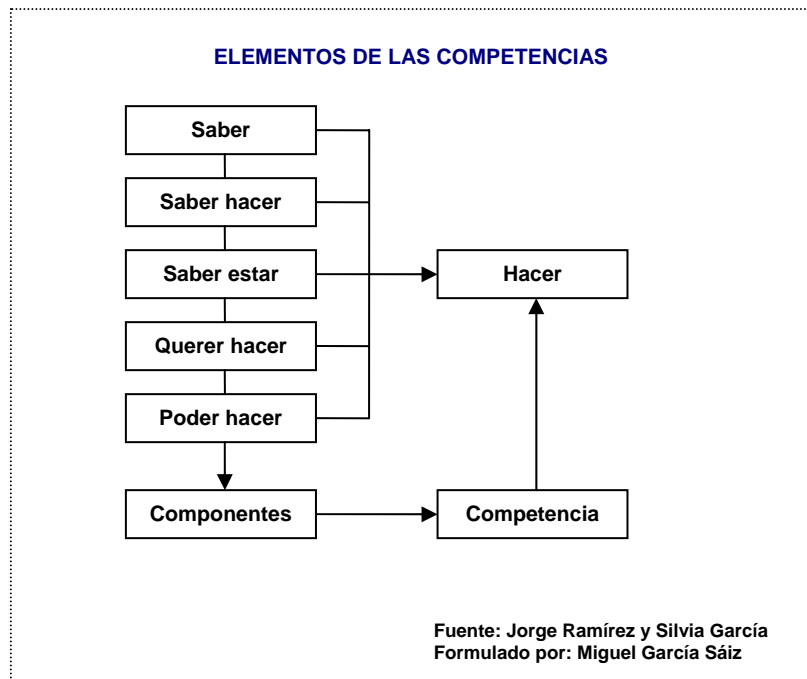
desde el punto de vista situacional, se refiere al grado de favorabilidad del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grado de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar, la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia” (id.). (*sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con los rasgos de personalidad*).

“Todos estos elementos en su conjunto nos llevan al “hacer”, es decir, a la competencia, que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales” (id.).

A continuación, “se presenta un esquema donde se refleja la relación entre los cinco elementos cuya suma conceptual genera la competencia de la persona”.⁴⁷ (Figura N^o 7)

⁴⁷ GARCIA, Miguel. Gestión por competencias. En: RAMIREZ J. y GARCIA, S. La gestión por competencias y el impacto de la capacitación. [en línea] (s.l.), (s.e.), (s.a), p. 4
<<http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento.htm>> [consulta: 16 septiembre 2005]

Figura N° 7



Concluyendo aquí con respecto a los elementos que estructuran las competencias desde la perspectiva de estos autores, – cabe señalar que, ambos modelos están en correspondencia con el “enfoque conductista”. Las razones en que se fundamenta lo expresado son las siguientes, a saber:

- En primer lugar, el modelo propuesto por Le Boterf (1996) coincide con los postulados de otros autores (Gonzci, Athanasou, Vargas, Casanova, Montanaro, Fernández, Baeza et alt.), quienes al referirse a las competencias en base al “enfoque conductista”, señalan que, su definición está dada por la conjunción de tres elementos fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar, y
- En segundo lugar, el modelo propuesto por García (s.a.) coincide en todas sus dimensiones, en lo que respecta a las características de las

competencias, las cuales se encuentran en la base de la definición propuesta por los autores Spencer & Spencer (1993).

De esta manera, se podría decir, a modo de síntesis, que ambos modelos afianzan el “enfoque conductista” como base de la competencia laboral a nivel de empresas. Aunque como se demostrará más adelante, este enfoque representa sólo una alternativa más para la implantación de este sistema, lo que significa que: si bien es cierto, que las empresas han demostrado una tendencia al conductismo, no quiere decir que siempre sea lo correcto; sobre todo, si se considera la estructura organizacional y el uso que se pretende dar a las competencias, por sólo mencionar algunos aspectos.

4.7 TIPOLOGIA DE LAS COMPETENCIAS

Diversos autores han clasificado las competencias de distintas maneras, presentando similitudes y diferencias entre sí. Asimismo, el número de competencias existentes puede ser muy amplio. A tal punto ha llegado esto que, incluso en la literatura, al referirnos al término “competencia”, encontramos que, “...a un mismo componente se le denomina de distintas formas, o peor, a distintos componentes se le asigna una misma etiqueta. Ocasionando así, una intensa confusión terminológica. Y este problema, no sólo atañe a lo teórico – conceptual, sino también a lo práctico – metodológico”.⁴⁸

Por lo expresado, a continuación se describe sucintamente las clasificaciones más usuales de las competencias, siguiendo para aquello a

⁴⁸ GARCIA, M. Gestión por competencias. En: ARTIDIELLO, I (et alt.). Competencias: un nuevo reto (I). [en línea] La Habana, (s.e.), 2005. pp. 6-7 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 16 septiembre 2005]

destacados exponentes, los cuales a su vez, han sido ordenados en referencia a las distintas corrientes de pensamiento, en el orden que se indica a continuación, a saber: funcionalista, conductista y holístico. Seguidamente, se presenta un listado de competencias, las cuales derivan en parte de las mencionadas clasificaciones. Luego, se termina presentando a modo de ejemplo, el diccionario de competencias, junto a las conceptualizaciones de cada conglomerado.

4.7.1 CLASIFICACION DE LAS COMPETENCIAS

a) **Leonard Mertens** (1997), quién pertenece a la escuela de pensamiento funcionalista, clasifica las competencias de la siguiente manera,⁴⁹ a saber:

- i. **Competencias genéricas:** “Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras” (id.).
- ii. **Competencias específicas:** “Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como por ejemplo: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras” (id.).
- iii. **Competencias básicas:** “Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, como por ejemplo:

⁴⁹ MERTENS, L. Competencias clave y tipologías: Mertens. En: QUEZADA, H. Competencias laborales: evolución y tipologías. [en línea] Lima, Q+M Consultores Asociados, 2003. pp. 3-4 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 16 septiembre 2005]

habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras” (Ibíd.).

b) Pablo Cardona y M^a N. Chinchilla (1999), quienes pertenecen a la escuela de pensamiento conductista, clasifican las competencias de la siguiente manera,⁵⁰ a saber:

- i. **Competencias técnicas o de puesto:** “Son aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta” (Ibíd.).
- ii. **Competencias directivas o genéricas:** “Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas según los autores, aunque se consideran genéricas, y una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva” (Ibíd.).

Adicionalmente, cabe señalar que, estos autores basándose en el “*Modelo Antropológico de Empresa*”⁵¹ propuesto por Juan Pérez López⁵² (1998), subdividen “las competencias directivas o genéricas en competencias estratégicas e intratéticas” (Ibíd.), a saber:

- iii. **Competencias directivas estratégicas:** “Son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores

⁵⁰ CARDONA, P. y CHINCHILLA, M^a N. Tipos de competencias. En: VALLE, Isel. Sobre competencias laborales. [en línea] La Habana, (s.e.), 2003. p. 5 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 16 septiembre 2005]

⁵¹ (vid.) <<http://web.iese.edu/RTermes/acer/acer205.htm>> [consulta: 25 noviembre 2005]

⁵² (vid.) <<http://web.iese.edu/RTermes/prologos/prologo11.htm>> [consulta: 25 noviembre 2005]

citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas” (Ibíd.).

- iv. **Competencias directivas intratélicas:** “Son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan: la comunicación, la empatía, la delegación, el *coaching* y el trabajo en equipo” (Ibíd.).

Asimismo, Cardona y Chinchilla (id.), “a los dos tipos de competencias anteriores, le agregan unas competencias directivas, que según estos, son de carácter propiamente empresariales a las que denominan de *eficacia personal*” (id.), a saber:

- **Pro-actividad:** iniciativa y autonomía personal;
- **Autogobierno:** gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina, concentración y autocontrol, y
- **Desarrollo personal:** auto-crítica, auto-conocimiento y cambio personal.

“Estas competencias miden la capacidad de auto-dirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias *estratégicas* e *intratélicas*” (id.).

c) **Gerhard Bunk** (1994), quién pertenece a la escuela de pensamiento holística, clasifica las competencias de la siguiente manera,⁵³ a saber:

- i. **Competencia técnica:** “Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello” (id.).
- ii. **Competencia metodológica:** “Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo” (id.).
- iii. **Competencia social:** “Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal” (id.).
- iv. **Competencia participativa:** “Participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades” (id.).

Concluyendo aquí con respecto a las clasificaciones más usuales de las competencias, en resumen se podría señalar que, según la psicóloga del trabajo Isel Valle (2003): “puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencias – las genéricas y las específicas – aún cuando los términos empleados varíen de un autor a otro”.⁵⁴ Estas competencias para Valle (Ibíd.) se refieren a los siguientes aspectos:

⁵³ BUNK, G. Competencias clave y tipologías: Bunk. En: QUEZADA, H. Competencias laborales: evolución y tipologías. [en línea] Lima, Q+M Consultores Asociados, 2003. p. 3 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 16 septiembre 2005]

⁵⁴ VALLE, Isel. Sobre competencias laborales. [en línea] La Habana, (s.e.), 2003. p. 6 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 16 septiembre 2005]

- Las **competencias genéricas**: están referidas a un conjunto o grupo de actividades, y
- **Competencias específicas**: están referidas a funciones y tareas específicas.

4.7.2 LISTADO DE COMPETENCIAS

Como se ha mencionado, el número de competencias existentes puede ser muy amplio. Por este motivo, resulta útil preguntarse ¿cuántas competencias existen y qué son?, a continuación se presentan algunas listas de competencias desde la perspectiva de algunos exponentes, a saber:

- ❖ **Levy – Leboyer** (1996), “presenta seis diferentes listas”.⁵⁵ En las que se destacan dos de ellas, a saber: “...las competencias universales para los cuadros superiores (diseñadas para los niveles ejecutivos); y las denominadas supracompetencias o competencias genéricas (diseñadas para los mandos medios)”.⁵⁶
- ❖ **Ansorena Cao** (1996), “incluye cincuenta competencias conductuales”.⁵⁷
- ❖ **Woodruffe** (1993), “plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas” (id.).

⁵⁵ RODRIGUEZ, Nelson. Selección efectiva de personal (---). [en línea] Caracas, PsicoConsult C.A., 1999. p. 3 <<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/index.htm>> [consulta: 23 septiembre 2005]

⁵⁶ ALLES, Martha. Clasificación de competencias. En su: Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5ª ed. Buenos Aires, Granica, 2004. pp. 64-65.

⁵⁷ RODRIGUEZ, Nelson. Selección efectiva de personal (---). [en línea] Caracas, PsicoConsult C.A., 1999. p. 3 <<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/index.htm>> [consulta: 23 septiembre 2005]

- ❖ **Spencer & Spencer** (1993), “presentan un diccionario que incluye veinte competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas competencias únicas” (id.).
- ❖ **Barnhart** (1996), “incluye treinta y siete competencias básicas en siete categorías (id.).
- ❖ **Boyatzis** (1981), “...incluye veintiuna competencias genéricas, ordenadas en cinco agrupaciones o *clusters*, de las cuales siete son catalogadas como mínimas y doce son las competencias efectivas. Se trata de un modelo genérico de competencia gerencial (no es un diccionario de competencias)”.⁵⁸ Asimismo, Spencer & Spencer señala al respecto que, “a partir de las observaciones de Boyatzis se puede deducir que existen veintiuna competencias básicas que permiten explicar entre el 80% y el 98% de los comportamientos observados en cada modelo de competencia”.⁵⁹

En general, se puede concluir que, “en todas estas listas hay competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombres diferentes (solución de problemas vs. toma de decisiones). Igualmente, algunas competencias son agrupadas de maneras diferentes (orientación al cliente puede ir en apoyo y servicio humano – Spencer & Spencer – o en gerencia – Barnhart)”.⁶⁰

⁵⁸ ADAMS, K. Análisis conductista como base de la competencia laboral. En: MERTENS, L. Las competencias laborales. [en línea] Barcelona, Diputació Barcelona, Papers de Formació Municipal, gener 2002, número 86, pp. 13-15 <<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>> [consulta: 23 septiembre 2005]

⁵⁹ SPENCER, Lyle y SPENCER, Signe. Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior. [en línea] citado por: Diputació Barcelona, Papers de Formació Municipal, mayo 2003, número 57, p. 7 <<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>> [consulta: 07 octubre 2005]

⁶⁰ RODRIGUEZ, Nelson. Selección efectiva de personal (---). [en línea] Caracas, PsicoConsult C.A., 1999. p. 4 <<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/index.htm>> [consulta: 07 octubre 2005]

Asimismo, “esto hace que el número de competencias a definir pueda llegar a ser muy grande, precisamente por el hecho de que las competencias están ligadas al contexto específico en que se pone de manifiesto en el trabajo, lo que sugiere, que cada organización puede tener conjuntos de competencias diferentes y que ninguna organización puede tomar una lista de competencias preparada por otra organización para su uso, asumiendo que existen similitudes entre ellas” (id.).

Por su parte, la consultora Martha Alles S.A. (2005), señala lo siguiente: “una compañía que desee implementar un esquema de gestión de recursos humanos por competencias puede, sobre la base del diccionario – elaborado por una firma con experiencia profesional como soporte – más la participación y el aporte de la cultura propia de esa empresa, proporcionada por el área de recursos humanos, acortar plazos y esfuerzos de implementación”.⁶¹

Por otro lado, refiriéndose al mismo tema, Isel Valle (2003) señala que, “actualmente las organizaciones tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial, cuales son las competencias que realmente producen un rendimiento superior, empleando para esto unas u otras técnicas”,⁶² las cuales para los especialistas de PROSEL Consultores (2002) son cinco, a saber: “entrevista de incidentes críticos; inventario de conductas exitosas; *assessment* de competencias; panel de expertos y *focus group*”.⁶³

⁶¹ ALLES, Martha. Los diccionarios: una forma de acortar los plazos. [en línea] <<http://www.xcompetencias.com/canal.php?id=diccionario&b=no>> [consulta: 04 noviembre 2005]

⁶² VALLE, Isel. Sobre competencias laborales. [en línea] La Habana, (s.e.), 2003. pp. 6-7 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 14 octubre 2005]

⁶³ FERNANDEZ, Ignacio y BAEZA, Ricardo. Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas. [en línea] Santiago, PROSEL Consultores, 2002. p. 17 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 14 octubre 2005]

A continuación, se presenta a modo de ejemplo, el diccionario de competencias de los autores Spencer & Spencer (1993). En este sentido, cabe manifestar que, sólo se presentará en detalle las conceptualizaciones de cada conglomerado. El análisis de las 21 competencias con sus respectivos 360 indicadores de comportamientos que demuestran la competencia en el puesto – no se hará en este trabajo – en términos de intensidad y amplitud del impacto que representa una acción motivada. Esa información se puede consultar en el libro citado de los autores referidos recientemente (vid. *bibliografía*).

4.7.2.1 El Diccionario de Competencias

Antes de presentar el diccionario de competencias, citaremos a la analista Katherine Adams (1996), quién permite aclarar el origen de tal controvertido diccionario, a saber: “se estima que durante veinte años, más de cien investigadores han producido un total de 286 modelos genéricos, dos terceras partes son norteamericanos, y el resto se extendió sobre veinte países. Cada modelo tenía entre tres y seis agrupaciones o *clusters* con dos a cinco competencias por agrupación, con tres a seis indicadores de comportamiento, que demuestran la competencia en el puesto. De este total de modelos se hizo un análisis comparativo y resultaron 21 competencias, con 360 indicadores que fueron plasmados en un diccionario de comportamientos para una gestión efectiva.”⁶⁴

Por lo expresado, se puede deducir que, el diccionario de competencias de Spencer & Spencer (1993) es en parte, el resultado de un análisis comparativo entre una treintena de investigadores que contribuyeron

⁶⁴ ADAMS, Katherine. Análisis conductista como base de la competencia laboral. En: MERTENS, L. Las competencias laborales. [en línea] Barcelona, Diputació Barcelona, Papers de Formació Municipal, gener 2002, número 86, p. 14 <<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>> [consulta: 21 octubre 2005]

en su conjunto a las ciencias de índole factual cultural (“según la clasificación de las ciencias que propone Bunge – 1975”.⁶⁵).

A continuación, “...se presenta el diccionario de competencias, desde la perspectiva de Spencer & Spencer (1993). En la figura se agrupan las competencias en conglomerados o clusters, es decir, categorías que muestran relativa homogeneidad”.⁶⁶ (Figura N° 8)

Figura N° 8

EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
CLUSTERS	COMPETENCIAS
1. Acción y Obtención de Resultados	1. Orientación a la obtención de resultados. 2. Preocupación por el orden, la calidad y la precisión. 3. Iniciativa. 4. Búsqueda de información.
2. Ayuda y Servicio a las Personas	5. Comprensión interpersonal. 6. Orientación al cliente.
3. Impacto e Influencia	7. Impacto e influencia. 8. Conciencia organizacional. 9. Construir relaciones.
4. Gestión	10. Desarrollo de las personas. 11. Actitud de dirección: ser asertivo y uso del poder posicional. 12. Trabajo en equipo y cooperación. 13. Liderazgo del equipo.
5. Cognitivo	14. Pensamiento analítico. 15. Pensamiento conceptual. 16. Experto en aspectos técnicos, profesionales y de gestión.
6. Efectividad Personal	17. Autocontrol. 18. Autoconfianza. 19. Flexibilidad. 20. Compromiso organizacional.
	21. Otras competencias.

Fuente: Papers de Formació Municipal
Formulado por: Lyle Spencer y Signe Spencer

⁶⁵ BUNGE, Mario. Clasificación de las ciencias. En: CAICEO, JAIME y MARDONES, LUIS. Elaboración de tesis e informes técnico – profesionales. 3ª ed. Santiago, Editorial Jurídica ConoSur Ltda., 1998. p. 7.

⁶⁶ SPENCER, Lyle y SPENCER, Signe. Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior. [en línea] citado por: Diputació Barcelona, Papers de Formació Municipal, mayo 2003, número 57, pp. 7-8 <<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>> [consulta: 28 octubre 2005]

“Las competencias se han reunido en *clusters* según sus propósitos fundamentales extraídos del análisis de los motivos sociales fundamentales y de los comportamientos sociales” (id.). A continuación, se describe cada conglomerado, a saber:

- **Cluster acción y obtención de resultados**

“La esencia de este cluster es la orientación hacia la acción, dirigida más al cumplimiento de las tareas que a atender a las personas. El cluster está formado por cuatro competencias” (Ibíd.).

- **Cluster de ayuda y servicio a las personas**

“Este cluster, engloba aquellas competencias que intentan comprender las necesidades e intereses de los demás (comprensión interpersonal) y del trabajo para satisfacerlas (orientación de servicio al cliente). Ello implica una gran necesidad de poder y de afiliación, más que otros clusters. Aunque la competencia de comprensión interpersonal puede funcionar independientemente, se encuentra en la base de la orientación de servicio al cliente. La competencia de comprensión interpersonal también puede utilizarse en los clusters de impacto y de gestión. El cluster está formado por dos competencias” (Ibíd.).

- **Cluster de impacto e influencia**

“Este cluster, reúne las competencias que tienen que ver con los esfuerzos que se pueden hacer para influir en los demás; se ha calificado como necesidad de poder. La motivación necesita el poder que tiene una influencia positiva en el comportamiento y está mediatizada por la idea de lo que es bueno para la organización o para los demás. Los estudios

experimentales no ponen de manifiesto que las personas utilicen el poder para favorecer su estatus personal, prestigio o ganancias aprovechándose de los demás o de la organización. En todas las competencias, las intenciones y las acciones que son positivas son socializadas, es decir, sirven para generar un bien o, por lo menos, no perjudicar. El cluster está formado por tres competencias” (Ibíd.).

- **Cluster gerencial**

“Las competencias gerenciales propiamente son un subgrupo de las competencias de impacto y de influencia. Expresan la intención de provocar un cierto efecto concreto. Esas intenciones concretas son: desarrollo de los demás, liderar a otras personas, mejorar el trabajo en equipo y el trabajo cooperativo. El cluster está formado por cuatro competencias” (Ibíd.)

- **Cluster cognitivo**

“Las competencias cognitivas son como la versión intelectual de las competencias de iniciativa: el trabajo individual para entender una situación, tarea, problema, oportunidad o cuerpo de conocimientos. Al igual que la iniciativa, normalmente está relacionada con la orientación a la tarea o al logro, pero también se puede utilizar para apoyar las competencias de impacto y gestión” (Ibíd.).

“Las competencias del tipo pensamiento analítico y conceptual miden la inteligencia práctica o aplicada: el grado en que una persona no acepta una situación crítica o problema tal como la han definido otras personas, y cómo procura construir su propia comprensión. Un prerrequisito para esta competencia son la observación y la búsqueda de información” (Ibíd.).

“Las escalas de estas competencias no miden el nivel de inteligencia básica de las personas, si no la tendencia individual de aplicar la inteligencia en situaciones normales de trabajo o aportar valor añadido a su rendimiento en el trabajo. El cluster está formado por tres competencias” (Ibíd.).

- **Cluster de eficacia personal**

“Las competencias de este cluster más que un tipo de intenciones comparten características comunes. Todas reflejan algunos aspectos de la madurez personal en relación a los demás y al trabajo. Estas competencias controlan la efectividad del rendimiento individual cuando éste se halla en una situación ambiental de presiones y dificultades. Apoyan la efectividad de las demás competencias respecto a los aspectos ambientales. El cluster está formado por cuatro competencias” (Ibíd.).

En último lugar, cabe señalar que, “sin constituir una agrupación específica existe un último grupo de competencias formado por un conjunto de competencias no genéricas, si no propias de situaciones de gestión particulares” (Ibíd.). Estas competencias se denominan – otras competencias, las cuales están reunidas en tres categorías y que en su totalidad suman trece competencias.

4.8 COMPETENCIA Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Hoy en día, la aparición del término “inteligencia emocional”, “...se debe a los psicólogos norteamericanos Peter Salovey y John Mayer (1990), quienes lograron acuñar este término después de una larga data de historia. Efectivamente, para muchos psicólogos (Cortese, Gaynor, Olguín) este término se empezó a gestar por medio de los siguientes exponentes”,⁶⁷ a saber:

- Edward Thorndike (1920); “...define su concepto de “inteligencia social” como – la habilidad para comprender y dirigir a las personas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas” (id.); y
- Howard Gardner (1983); “...en su teoría de “inteligencias múltiples”, introdujo dos tipos de inteligencias muy relacionadas con la competencia social, y hasta cierto punto emocional – la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal” (id.).

No obstante, es Daniel Goleman (1995), quién en su calidad de investigador y periodista del “*New York Times*”, además de haber sido alumno de David McClelland en la Universidad de Harvard – llevó el tema al centro de la atención en los ambientes culturales, académicos y empresariales, a través de su obra – “*La inteligencia emocional*”,⁶⁸ y otras que se sucedieron con vertiginosa rapidez como – “*La inteligencia emocional en la empresa*”.⁶⁹

⁶⁷ CORTESE, Abel. El origen de la inteligencia emocional. [en línea] <<http://www.inteligencia-emocional.org/articulos/index.htm>> [consulta: 04 noviembre 2005]

⁶⁸ GOLEMAN, Daniel. *La inteligencia emocional*. Buenos Aires, Javier Vergara Editor, 1995.

⁶⁹ GOLEMAN, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Javier Vergara Editor, 1999.

A partir de esta breve aproximación histórica sobre los orígenes del término “*inteligencia emocional*”, a continuación se intentará describir sucintamente: ¿cuáles son las competencias como elementos de la inteligencia emocional?, o dicho en otros términos – ¿cuáles son las competencias emocionales?

Siguiendo esta perspectiva, Goleman (2001) señala al respecto que, “son 25 las competencias que se identifican con la inteligencia emocional, constituyéndose dentro de 5 categorías: empatía, habilidades sociales, consciencia de uno mismo, autodomínio y empeño. Se trata de las habilidades que toda organización debe desarrollar en sus trabajadores”.⁷⁰

De esta manera, “cada una de las 5 habilidades prácticas de la inteligencia emocional, fueron a su vez subdivididas, por el Dr. Daniel Goleman, en diferentes competencias”.⁷¹ A continuación, se detalla cada una de estas categorías con sus respectivas competencias emocionales, a saber:

a) Autoconciencia. “Implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones. Las competencias emocionales que dependen de la autoconciencia son las siguientes” (id.), a saber:

- i. **Conciencia emocional:** Identificar las propias emociones y los efectos que pueden tener.
- ii. **Correcta autovaloración:** Conocer las propias fortalezas y sus limitaciones.

⁷⁰ RAMPOLA, Eneida. Una entrevista con Daniel Goleman. [en línea] <<http://www.portaldelconocimiento.net/>> [consulta: 04 noviembre 2005]

⁷¹ CORTESE, Abel. Competencias emocionales. [en línea] <<http://www.inteligencia-emocional.org/articulos/index.htm>> [consulta: 04 noviembre 2005]

iii. **Autoconfianza:** Un fuerte sentido del propio valor y capacidad.

b) Autorregulación. “Se refiere a manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos. Las competencias emocionales que dependen de la autorregulación son las siguientes” (id.), a saber:

iv. **Autocontrol:** Mantener vigiladas las emociones perturbadoras y los impulsos.

v. **Confiabilidad:** Mantener estándares adecuados de honestidad e integridad.

vi. **Conciencia:** Asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral.

vii. **Adaptabilidad:** Flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.

viii. **Innovación:** Sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.

c) Motivación. “Se refiere a las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas. Las competencias emocionales que dependen de la motivación son las siguientes” (id.), a saber:

ix. **Impulso al logro:** Esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral.

x. **Compromiso:** Matricularse con las metas del grupo u organización.

xi. **Iniciativa:** Disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades.

xii. **Optimismo:** Persistencia en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.

d) Empatía. “Implica tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros. Las competencias emocionales que dependen de la empatía son las siguientes” (id.), a saber:

xiii. **Comprensión de los otros:** Darse cuenta de los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo.

xiv. **Desarrollar a los otros:** Estar al tanto de las necesidades de desarrollo del resto y reforzar sus habilidades.

xv. **Servicio de orientación:** Anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente.

xvi. **Potenciar la diversidad:** Cultivar las oportunidades laborales a través de distintos tipos de personas.

xvii. **Conciencia política:** Ser capaz de leer las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.

e) Destrezas sociales. “Implica ser un experto para inducir respuestas deseadas a los otros. Este objetivo depende de las siguientes capacidades emocionales” (id.), a saber:

xviii. **Influencia:** idear efectivas tácticas de persuasión.

- xix. **Comunicación:** Saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes.
- xx. **Manejo de conflictos:** Saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo.
- xxi. **Liderazgo:** Capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.
- xxii. **Catalizador del cambio:** Iniciador o administrador de las situaciones nuevas.
- xxiii. **Constructor de lazos:** Alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo.
- xxiv. **Colaboración y cooperación:** Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
- xxv. **Capacidades de equipo:** Ser capaz de crear sinergia para la persecución de metas colectivas.

Para Alles “al coeficiente intelectual (CI) debe adicionársele el coeficiente emocional (CE) que evidencia las actitudes personales y sociales”.⁷² Esto es de importancia, puesto que según Goleman (2001), el éxito depende de las habilidades alojadas en nuestro lado emocional del cerebro.

⁷² ALLES, Martha. Las competencias y la inteligencia emocional. En su: Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5ª ed. Buenos Aires, Granica, 2004. p. 68.

Lo que significa que, “las emociones tienen el poder de sabotear o enriquecer el pensamiento racional: las competencias basadas en la inteligencia emocional afectan al desempeño de todo tipo de tareas. Tienen dos veces más importancia que toda la capacidad cognitiva y pericia técnica juntas y esto se hace más evidente mientras más alto sea el cargo dentro de la organización. De hecho, entre los directores esas habilidades comportan cerca del 90% de la diferencia entre el jefe más destacado y uno medianamente bueno”.⁷³

Concluyendo, se puede apreciar que, la *inteligencia emocional* reviste significativa importancia para el desempeño de todo tipo de tareas, lo que implica, que hoy no sólo es necesario ser altamente calificado técnicamente para alcanzar un determinado estándar de rendimiento, si no también en atender las competencias emocionales que nos hacen ser esencialmente *personas humanas* en cualquier contexto. Esto significa que, hoy se requiere contar con inteligencia emocional para desempeñar una determinada labor. En efecto, es imprescindible, en primer lugar, ser básicamente personas integrales y éticas, con valores que servirán de base a nuestro comportamiento en general; y esto es válido, tanto para la aplicación de las competencias emocionales pertenecientes a los conglomerados del *dominio de uno mismo*, como para el *manejo de las relaciones interpersonales*.

Por otro lado, cabe señalar que, aún pese a los resultados obtenidos de las investigaciones realizadas en *inteligencia emocional*, se puede apreciar que,— las mallas curriculares de las aulas educativas continúan con una marcada tendencia orientada prácticamente al desarrollo de los contenidos técnicos del aprendizaje,— al menos en Chile. Sólo basta en consultar cualquier malla curricular de una determinada universidad, instituto

⁷³ RAMPOLA, Eneida. Una entrevista con Daniel Goleman. [en línea] <<http://www.portaldelconocimiento.net/>> [consulta: 04 noviembre 2005]

profesional y/o centro de formación técnica de cualquier carrera para corroborar lo señalado.

Por último, cabe mencionar que, se puede apreciar que la inteligencia emocional presenta correspondencia con las competencias del diccionario de los autores Spencer & Spencer (1993). En donde, por ejemplo, cada cluster de competencia de dicho diccionario, estaría en correspondencia con cada una de las 5 habilidades prácticas de la inteligencia emocional; y las 21 competencias de dicho diccionario, estarían en correspondencia con cada una de las 25 competencias emocionales.

Así, entonces, culminando este capítulo, cabe manifestar ciertas apreciaciones con respecto al “enfoque de competencia”, y los derivados de dicho enfoque, con carácter general, a saber:

- ❖ En primer lugar, cabe señalar que, desde un principio el *enfoque de competencia* surgió vertiginosamente presentándose así en diferentes contextos repentinamente, esto es a nivel de países y a nivel de empresas; los cuales, por cierto, necesitaban dar respuesta a las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los años 80. Asimismo, actualmente, aún se puede apreciar tales transformaciones ocasionadas principalmente por la globalización de los mercados y los avances tecnológicos.

En este sentido, cabe señalar que, Chile recientemente ha intentado responder a estos cambios (2004), los cuales en países industrializados (EE.UU., Canadá, Australia, Inglaterra, Irlanda, Escocia, entre otros), se están realizando desde hace 25 años. Asimismo, las competencias a nivel de empresas en Chile data desde 1995, lo que implica también un retraso para la industria nacional, en

el sentido de desconocer y aplicar oportunamente por parte de las gerencias y directores de empresas las nuevas herramientas de gestión como la descrita en este trabajo; otras herramientas de gestión son: la gestión del conocimiento, la gestión del talento, el cuadro de mando integral (*balanced scorecard*), entre otras;

- ❖ En segundo lugar, respecto a la conceptualización de las competencias, se puede apreciar que la literatura no aborda claramente las significaciones de éstas. Por lo tanto, se debe entender que, una correcta definición del término en cuestión, empieza primero por una correcta presentación de los distintos enfoques de competencias existentes, ya que estos son los que la definirán realmente, atendiendo lógicamente, a las necesidades de cada actor involucrado.

La falta de esto, conlleva a una crítica confusión terminológica, y su consecuente mal uso de las herramientas de gestión de recursos humanos por competencias, ya sea reclutamiento, selección, evaluación, remuneración, entrenamiento, capacitación, desarrollo, y planes de carrera y sucesión. Además, a esto hay que añadirle el desconocimiento, al menos en Chile, del aporte de valor del área de recursos humanos a la organización. Al igual que, por otro lado, la falta de profesionalismo de los mismos;

- ❖ En tercer lugar, acerca de las competencias a nivel de países, se puede señalar que, este enfoque sí puede resolver los niveles de desigualdad de oportunidades para los trabajadores que no poseen un título que avale sus conocimientos, destrezas y actitudes; por la transparencia que representa dicho enfoque, y por relevar estándares de desempeño de empresas exitosas pertenecientes a un

determinado sector de la economía, por sólo mencionar algunos aspectos. Asimismo, este enfoque puede ser útil para mejorar los niveles de productividad nacional, y por ende la competitividad del país, es decir permite mejorar la macroeconomía como también la microeconomía de una nación, y

- ❖ Respecto de las competencias a nivel de empresas, se puede observar una cierta tendencia al conductismo, el cual por cierto representa sólo uno entre tres enfoques. Por otro lado, cabe señalar que, el conductismo está orientado a niveles superiores y/o efectivos de rendimientos, mientras que el enfoque funcionalista está orientado a resultados mínimos, y el enfoque holístico está orientado a una complementación práctica de los dos anteriores.

Lo mencionado, representa sólo una aproximación básica a estos enfoques. No obstante, cabe explicitar que, la experiencia documentada, señala que dentro de las herramientas de gestión que trabajan con personas la que rinde los mejores resultados es la *gestión por competencias*. A ciencia cierta, la gestión por competencias permite armonizar las necesidades estratégicas empresariales expresadas en forma de visión, misión, y valores corporativos, con las necesidades de los individuos; lo que conlleva al alcance de las expectativas empresariales por medio del compromiso y la motivación de las personas, a través de la gestión de sus competencias.

Por último, cabe manifestar que, lo anterior implica exclusivamente, gestionar las competencias de las personas, y no a las personas propiamente tal,— lo que deriva a su vez gestionar las competencias residentes en los equipos de trabajo, lo que implicaría a

su vez, en un último nivel de análisis, gestionar la capacidad de la organización.

Por lo expresado, también cabe manifestar que, este trabajo, para resolver dichas problemáticas, ha dividido el “enfoque de competencia” en dos aspectos clave: primero, las competencias propiamente tal, y segundo lo qué constituye su gestión como tal. De esta manera, se ha abordado en detalle cada apartado con su correspondiente conclusión. Por lo tanto, es útil explicitar que, lo que se acaba de reseñar, representa por la extensión de este apartado, sólo un complemento a dichas conclusiones y aseveraciones, y en ningún sentido equivale a una última conclusión general para este apartado.

Así entonces, se ha finalizado con la presentación de las manifestaciones del “enfoque de competencia” en todas sus dimensiones, cumpliendo así, satisfactoriamente, dado el carácter exploratorio – descriptivo de esta investigación, el objetivo inicial de este trabajo, cual era el: “conocer y comprender el concepto de competencia y el enfoque de competencia”.

A partir de todos estos elementos estudiados, y desde el estado del arte en materia de gestión por competencias, a continuación se tratarán los mismos desde el punto de vista organizacional, para su eventual implantación y posterior aplicación en las políticas de recursos humanos desde una perspectiva estratégica.

V. GESTION POR COMPETENCIAS

En este capítulo se consigna el resultado del trabajo de investigación exploratorio – descriptivo orientado a responder los objetivos restantes de este trabajo, a saber: “conocer los fundamentos y las características que constituyen una gestión por competencias”; al igual que, “identificar y analizar los pasos necesarios para implantar un sistema de gestión por competencias”. Lo anterior, entre muchas otras consecuencias, presupone que, sean cuales fueren los objetivos que se planteen las organizaciones para implantar gestión por competencias, estos sí o sí deben responder a una necesidad de cambio originada por la visión y su consecuente estrategia.

En lo que sigue, se intentará contribuir a aclarar como se gestionan las competencias desde el punto de vista organizacional; para lo cual se abordarán diversos aspectos generales a conocer previo a una implantación de un sistema de estas características. Los aspectos que se han considerado relevantes son los siguientes, a saber: objetivos generales de un sistema de gestión por competencias; motivadores para la implantación; beneficios de la implantación; factores críticos de éxito para la implantación; problemas en la implantación, y las características de un sistema de gestión por competencias.

Luego, se ofrece una visión generalista e innovadora acerca de cada uno de los modelos de competencias que actualmente circula entre los expertos, y por cierto, útiles para la organización. Además, de presentar un esquema con los procesos de implantación que implica cada modelo, para terminar, con la descripción de la implantación de un sistema de gestión por competencias siguiendo un enfoque conductista.

5.1 ASPECTOS GENERALES A CONSIDERAR PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS

“La experiencia internacional muestra que las empresas que han sido exitosas en poner el desempeño individual de sus trabajadores como su ventaja competitiva son aquellas que han usado el “enfoque de competencia” como pilar de su gestión de recursos humanos”.⁷⁴

Se entiende normalmente por “gestión por competencias”, “la capacidad de una empresa de atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente” (Ibíd.).

En términos generales, se puede decir que, la gestión por competencias busca, “a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los “momentos de verdad” entre una empresa y sus empleados sean consistentes y apunten, en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa” (Ibíd.)

Por lo expresado, en lo que sigue, se presenta un listado de aspectos generales clave a conocer previo a una decisión de implantación de un sistema de gestión por competencias, desde la perspectiva de distintos autores, instituciones y empresas consultoras, a saber:

⁷⁴ FUNDACION CHILE. Programa competencias laborales: gestión por competencias en empresas. [en línea] Santiago, Fundación Chile, 2004. p. 1
<http://www.competencialaboral.cl/website.asp?id_domain=1055838&page=1065268> [consulta: 19 noviembre 2005]

5.1.1 OBJETIVOS GENERALES DE UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS

“El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización”.⁷⁵ Por medio de la gestión por competencias, según Ernst & Young Consultores (1998), se pretende alcanzar los siguientes objetivos, a saber:

- ❖ La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos;
- ❖ La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos;
- ❖ La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio;
- ❖ La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos;
- ❖ La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante, y
- ❖ La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

⁷⁵ ERNST & YOUNG CONSULTORES. Gestión por competencias. [en línea] Madrid, Ernst & Young Consultores, 1998. p. 6 <<http://www.fsai.es/>> [consulta: 20 noviembre 2005]

5.1.2 MOTIVADORES PARA LA IMPLANTACION

a) Domingo Delgado (2002), señala que “son cinco las razones que justifican el cambiar a un esquema de gestión por competencias”,⁷⁶ a saber:

- i. La gestión por competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia de la organización (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado);
- ii. Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano;
- iii. La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa;
- iv. Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño, y
- v. El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

b) Fundación Chile/Consejo Minero (2001), por su parte señala que (siguiendo un estudio técnico de experiencias internacionales),⁷⁷ “son cinco

⁷⁶ DELGADO, Domingo. Modelos de gestión por competencias. [en línea] Caracas, (s.e.), 2002. p. 3 <<http://www.gestiondelconocimiento.com/articulos.php>> [consulta: 19 noviembre 2005]

⁷⁷ El Consejo Minero y Fundación Chile organizaron una gira técnica a tres países europeos (España, Francia e Inglaterra) con el propósito de observar la experiencia de grandes empresas en la implementación de sistemas de gestión en base a competencias. En cada empresa visitada se analizaron los objetivos, las características y las formas de implementación de estos sistemas, así como los problemas encontrados, la evaluación interna de la experiencia y la evolución de los indicadores de gestión, entre otros temas relevantes.

los motivadores para la implantación de un sistema de gestión por competencias”,⁷⁸ a saber:

- i. Necesidad de generar talento: En un mercado con fuerza laboral escasa en competencias, la empresa requiere de mecanismos que le permitan desarrollar eficientemente las capacidades de sus empleados;
- ii. Necesidad de atraer y retener el talento: Organizaciones con pocos niveles jerárquicos producen un estancamiento de la fuerza laboral interna, dejando la empresa de ser atractiva para los jóvenes talentos. La gestión por competencias permite atraer y retener el talento sin aumentar significativamente los costos laborales, a través de ofrecer desarrollo y carrera laboral (horizontal);
- iii. Necesidad de generar cambio: La gestión por competencias puede ser una herramienta eficaz en la búsqueda por cambiar conductas que se adapten a nuevas tecnologías y formas de hacer las cosas;
- iv. Necesidad de alcanzar metas productivas: La gestión por competencias permite alinear a la organización tras objetivos claros y percibidos a nivel del desempeño individual como seguridad, costos, productividad y calidad, y
- v. Necesidad de ser más flexibles: La gestión por competencias permite establecer una lógica de desarrollo más orientada a la

⁷⁸ FUNDACION CHILE/CONSEJO MINERO. Informe final de visita técnica de experiencias internacionales: España, Francia e Inglaterra. [en línea] Santiago, FDI-CORFO/BID-FOMIN, 2001. p. 19 <http://www.competencialaboral.cl/website.asp?id_domain=1055838&page=1065268> [consulta: 19 noviembre 2005]

multifuncionalidad de los trabajadores, permitiendo a la empresa ser más flexible en la búsqueda de sus objetivos.

5.1.3 BENEFICIOS DE LA IMPLANTACION

a) María Rita Gramigna (2002), señala al respecto que, “la gestión por competencias aporta innumerables ventajas”,⁷⁹ destacando las siguientes, a saber:

- i. La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad;
- ii. El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo;
- iii. La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados;
- iv. El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa;
- v. El aumento de la productividad y la optimización de los resultados, y
- vi. La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar – ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

⁷⁹ GRAMIGNA, Maria Rita. Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas. [en línea] Belo Horizonte, MRG Consultoria e Treinamento Empresarial. 2002. pp. 3-4 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 19 noviembre 2005]

b) Fundación Chile/Consejo Minero (2001), en su informe técnico señala que, “son cinco los beneficios que reporta para las empresas el gestionar por competencias”,⁸⁰ a saber:

- i. Se genera una clara definición de las competencias requeridas por la organización y de las competencias que actualmente se tiene. Este marco posibilita estructurar un sistema de desarrollo de competencias efectivo y más pertinente;
- ii. Es posible certificar el nivel de sus recursos humanos. Esto es una necesidad en procesos de acreditación de calidad como normas ISO u otro estándar;
- iii. Se involucra a los sindicatos u otras organizaciones de trabajadores en los procesos de mejoramiento de sus afiliados. Este beneficio más otros resultan en un mejoramiento general en las relaciones sindicato – empresa. Las empresas que gestionan por competencias observan una disminución significativa en el número de conflictos laborales;
- iv. Aumento general en el nivel de competencias de la organización en forma continua, lo cual tiene efecto en variables clave del proceso como aumento de productividad, mejoramiento de la calidad y drástica baja de accidentes laborales, y
- v. Se observa una mayor motivación de los trabajadores. Esto tiene efectos directos en la baja del ausentismo y de la rotación laboral, así

⁸⁰ FUNDACION CHILE/CONSEJO MINERO. Informe final de visita técnica de experiencias internacionales: España, Francia e Inglaterra. [en línea] Santiago, FDI-CORFO/BID-FOMIN, 2001. pp. 20-21 <http://www.competencialaboral.cl/website.asp?id_domain=1055838&page=1065268> [consulta: 19 noviembre 2005]

como en la incorporación continua de las mejores prácticas de la industria.

5.1.4 FACTORES CRITICOS DE EXITO PARA LA IMPLANTACION

a) Domingo Delgado (2003), considera que, “son cinco las condiciones de éxito para una gestión por competencias”,⁸¹ a saber:

- i. El compromiso de la alta gerencia en la instalación de una cultura de gestión del capital humano con base en competencias;
- ii. El compromiso y la correspondencia de la gerencia de línea y los supervisores en los programas de mejora, con base en la gestión de competencias;
- iii. Diseño de un sistema de gestión de competencias flexible y amigable, cuyo valor agregado sea percibido claramente por los clientes internos;
- iv. Desarrollo de modelos de competencias específicos y útiles a los objetivos estratégicos, necesidades y cultura de las empresas, y
- v. Ser éticos y consecuentes con las políticas de gestión del capital humano por competencias: evaluar, desarrollar y remunerar con respecto a lo establecido en los perfiles.

⁸¹ DELGADO, Domingo. Gestión del capital humano con base en competencias. [en línea] Caracas, (s.e.), 2003. p. 8 <<http://www.gestiondelconocimiento.com/articulos.php>> [consulta: 19 noviembre 2005]

b) Fundación Chile/Consejo Minero (2001), en su informe técnico, manifiesta que, “son seis los factores críticos de éxito para la implantación de este sistema”,⁸² a saber:

- i. Dirección fuerte y comprometida con el proyecto: Implementar un sistema de gestión por competencias implica cambiar la forma en que se administra el recurso humano a todo nivel de la organización, incluido el trabajador mismo. Estos cambios sólo pueden ser empujados desde la alta gerencia de la organización;
- ii. Tratar la implementación del sistema como una inversión: Si bien de todas las empresas visitadas ninguna contaba con mediciones de la rentabilidad de gestionar en base a competencias, todas coincidieron que un proyecto como éste requiere de un fondo de inversión comprometido, con etapas de desembolso y con resultados esperables en un plazo posterior;⁸³
- iii. Darle su tiempo al sistema: La implementación del sistema no es rápida y que llegue a ser efectiva y responda a las expectativas de la alta y media gerencia y de los trabajadores podrá tardar algunos años (algunas empresas reportaron 5 años como un tiempo prudencial para pedirle resultados efectivos al sistema);
- iv. No iniciar la implantación del sistema sin antes estar seguro que toda reestructuración dotacional ya fue hecha: Cualquier conexión hecha,

⁸² FUNDACION CHILE/CONSEJO MINERO. Informe final de visita técnica de experiencias internacionales: España, Francia e Inglaterra. [en línea] Santiago, FDI-CORFO/BID-FOMIN, 2001. pp. 19-20 <http://www.competencialaboral.cl/website.asp?id_domain=1055838&page=1065268> [consulta: 19 noviembre 2005]

⁸³ Las empresas visitadas fueron las siguientes: HayGroup, General Electric Plastics, Iberdrola S.A. (España); Ajinomoto Euro – Aspartane S.A., Aluminium Pechiney, Usinor (Francia); y por último, Hanson Group, Q.C.A. Inglaterra y British Petroleum (Inglaterra).

real o no, entre gestión por competencias y disminuciones dotacionales implican el fracaso del sistema;

- v. Entrenar y capacitar a los actores clave en los roles que deberán desempeñar en el sistema: Esto evitará atrasar la implementación o que el sistema se desvirtúe en sus propósitos, y
- vi. Mantener las competencias permanentemente actualizadas y pertinentes al trabajo realizado.

c) María Rita Gramigna (2002), en similar sentido, "...se refiere a las premisas básicas necesarias que avalarán las acciones gerenciales al adoptar una gestión por competencias",⁸⁴ a saber:

- i. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias;
- ii. Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias, y
- iii. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

⁸⁴ GRAMIGNA, Maria Rita. Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas. [en línea] Belo Horizonte, MRG Consultoria e Treinamento Empresarial. 2002. p. 2 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 19 noviembre 2005]

5.1.5 PROBLEMAS EN LA IMPLANTACION

a) Ernst & Young Consultores (1998), en su manual del director de recursos humanos, señala que, “...existen dos problemas que se deben prever y resolver para que su impacto sea el menor posible en el proceso y en la empresa”,⁸⁵ a saber:

- i. El primer inconveniente que se plantea para realizar un proyecto de la envergadura del de gestión por competencias, es que requiere de un esfuerzo inicial importante, tanto en tiempo como en recursos económicos y materiales, y
- ii. La segunda dificultad, y la causa del mayor número de fracasos, es la falta de compromiso con el proyecto por parte de los directivos, quienes en ocasiones generan expectativas vagas e irreales que carecen de medidas objetivas y cuantitativas.

b) Fundación Chile/Consejo Minero (2001), en su informe técnico señala al respecto que, “son tres los problemas para la implantación de este sistema”,⁸⁶ a saber:

- i. Convencer a los sindicatos en un primer momento no es fácil, esto implica introducir una nueva lógica en la gestión del recurso humano. Todo tiempo invertido al inicio con los sindicatos es necesario para una implementación posterior con su apoyo;

⁸⁵ ERNST & YOUNG CONSULTORES. Gestión por competencias. [en línea] Madrid, Ernst & Young Consultores, 1998. p. 13 <<http://www.fsai.es/>> [consulta: 20 noviembre 2005]

⁸⁶ FUNDACION CHILE/CONSEJO MINERO. Informe final de visita técnica de experiencias internacionales: España, Francia e Inglaterra. [en línea] Santiago, FDI-CORFO/BID-FOMIN, 2001. p. 20 <http://www.competencialaboral.cl/website.asp?id_domain=1055838&page=1065268> [consulta: 20 noviembre 2005]

- ii. El rol de la supervisión de primera línea es tan central en la administración del sistema que cualquier atraso en la incorporación de éste a su rutina diaria atrasa la totalidad del proyecto. Las inversiones en capacitación de la supervisión en la primera etapa no deben ser subestimadas, y
- iii. A pesar del firme apoyo de la alta gerencia, la mayoría de las veces se enfrenta resistencia pasiva de parte de la organización, especialmente en los niveles de supervisión intermedia, esperando que la “moda” pase. Sólo un esfuerzo sostenido en el tiempo vence esta natural resistencia.

5.1.6 CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS

Según Fernando Vargas (2004), en su insigne documento técnico: “*40 preguntas sobre competencia laboral*”,⁸⁷ – señala que la gestión de recursos humanos por competencias se caracteriza por los siguientes aspectos, a saber:

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

⁸⁷ VARGAS, Fernando. 40 preguntas sobre competencia laboral. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 2004. p. 123 <<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>> [consulta: 20 noviembre 2005]

a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados” (id.).

- **Referencia en los mejores:** “Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores, a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí deriva el perfil de competencias bajo el supuesto que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad” (id.).
- **Competencias diseñadas, más que consultadas:** “Algunas de las competencias que se requieren en la organización, no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente” (id.).

Por otro lado, Ernst & Young Consultores (1998), se refiere a las competencias propiamente tal, señalando que, “al determinar el modelo de gestión por competencias que se implantará en la organización, hay que tener presente cuáles son las características que deben poseer tales competencias, con carácter general”.⁸⁸ Estas características son las siguientes, a saber:

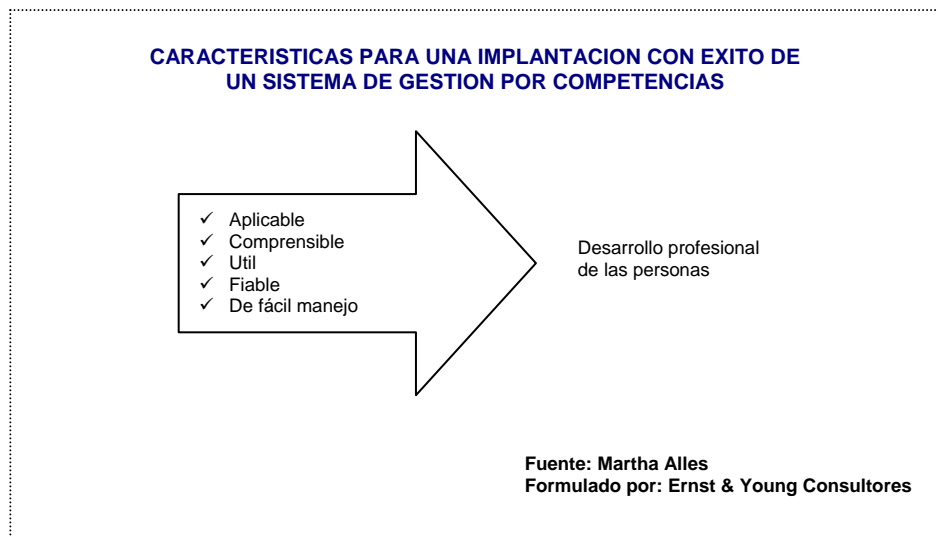
⁸⁸ ERNST & YOUNG CONSULTORES. Gestión por competencias. [en línea] Madrid, Ernst & Young Consultores, 1998. p. 9 <<http://www.fsai.es/>> [consulta: 20 noviembre 2005]

- **Adecuadas al negocio:** “Es necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la empresa, tanto positiva como negativamente. El objetivo es mejorar el desempeño general de la empresa, así que hay que conocer las características de las personas implicadas” (id.).
- **Adecuadas a la realidad actual y futura:** “Para considerar las adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro, se deben considerar la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa” (id.).
- **Operativas, codificables y manejables:** “Es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, pues las cualidades no deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada” (id.).
- **Exhaustiva:** “La definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos de la organización y de las personas” (id.).
- **Terminología y evaluación:** “Se deben utilizar un lenguaje y unos conceptos estándares en la organización, con el objeto de que todas las personas conozcan lo que se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluadas” (id.).
- **De fácil identificación:** “Dentro del sistema se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil, es decir, que no sea necesario realizar un estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información” (id.).

En síntesis, se puede señalar que, “las características para una implantación con éxito de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias, son las siguientes”,⁸⁹ a saber: (Figura N° 9)

- ✓ Que el sistema sea aplicable y no teórico;
- ✓ Comprensible por todos los integrantes de la organización;
- ✓ Util para la empresa;
- ✓ Fiable;
- ✓ De fácil manejo, y
- ✓ Que en su conjunto permita el desarrollo profesional de las personas.

Figura N° 9



⁸⁹ ERNST & YOUNG CONSULTORES. Un esquema global por competencias. En: ALLES, MARTHA. Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5ª ed. Buenos Aires, Granica, 2004. p. 78.

Concluyendo aquí con respecto a los aspectos generales a considerar, previo, a una implantación de un sistema de gestión por competencias. A continuación, se presenta una visión generalista e innovadora acerca de los procesos de implantación según cada modelo.

5.2 UNA VISION GENERALISTA ACERCA DE LOS PROCESOS DE IMPLANTACION SEGUN CADA MODELO DE COMPETENCIAS

Por considerar óptimo en el desarrollo de metodologías planteadas, se considera oportuno citar al consultor José María Saracho (2005), quién postula en su libro – “*Un modelo general de gestión por competencias*”,⁹⁰ interesantes premisas sobre los modelos de competencias, entre las cuales se destacarán para este apartado dos de ellas, a saber: “*las distinciones respecto de la metodología de implantación*” y “*las distinciones respecto de la identificación y construcción de las competencias*”.

En síntesis, según Saracho (2005), “...los distintos enfoques de los tres modelos útiles existentes actualmente para las empresas (modelos de competencias – distintivas; genéricas; y funcionales);⁹¹ han originado tres metodologías distintas para la implementación de la gestión por competencias en las organizaciones. Asimismo, cada uno de estos modelos posee métodos, técnicas e instrumentos distintos para realizar la identificación y construcción de las competencias”.⁹²

⁹⁰ SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago. RIL editores, 2005.

⁹¹ Para Saracho, los modelos útiles para las empresas en la actualidad son los modelos de competencias: distintivas; genéricas; y funcional. Para este autor, la clasificación tradicional del enfoque de competencia, es decir, conductista; funcionalista; y constructivista, ya no es válida; y eso lo corrobora a través de 7 premisas básicas. Por otro lado, este autor, subdivide el modelo conductista (clasificación tradicional) en dos modelos de competencias: distintivas y genéricas. Respecto al constructivista, señala que es una herramienta para el desarrollo de competencias, por lo tanto, no corresponde clasificarlo como modelo. Por último, por extensión, señala que, todos estos modelos son conductistas, y esto es válido tanto para la clasificación tradicional, como para la renovada.

Todo lo reseñado anteriormente, es validado por Leonard Mertens (autor de la clasificación tradicional).

⁹² SARACHO, José María. Los modelos de competencias. En su: Un modelo general de gestión por competencias. Santiago, RIL editores, 2005. pp. 36-41; 47-49.

Por lo expresado, y sin pretensiones de exhaustividad, se presenta a continuación de manera esquemática, la identificación de cada una de las etapas necesarias a seguir para la implantación de cada uno de estos modelos de competencias. Adicionalmente, se presenta la metodología de identificación y construcción de competencias propuestas por este autor para cada modelo, a saber: (Figura N^o 10 y Figura N^o 11, respectivamente).

Figura N° 10

PASOS PARA LA IMPLANTACION DE LOS 3 MODELOS

	DISTINTIVAS	GENERICAS	FUNCIONAL
I	Análisis estratégico: determinación de brecha	Selección de empresas exitosas por industria	Análisis del proceso productivo y determinación de la cadena de valor
II	Identificación de personas de desempeño superior	Identificación de mejores prácticas por puesto/rol	Identificación de las funciones del proceso y sus correspondientes resultados
III	Determinación de criterios para la diferenciación de desempeño superior	Identificación de comportamientos que llevan a las mejores prácticas	Realización del mapa funcional hasta el nivel de subfunciones: resultados que puede obtener una sola persona
IV	Entrevistas de Eventos Conductuales para la identificación de conductas que llevan al desempeño superior	Entrevistas de Incidentes Críticos a muestra representativa de personas que ocupan puestos similares	Determinación de los recursos personales: conocimientos y habilidades; y los recursos del entorno
V	Análisis de las características que permiten realizar las conductas que llevan al desempeño superior	Definición conceptual de competencias y conductas genéricas por puestos: taxonomía	Redacción de competencias basadas en desempeños: resultados mínimos a obtener por cada ocupante de un puesto
VI	Formulación de competencias: características asociadas a comportamientos y resultados sobresalientes	Análisis de puestos y asignación de competencias elegidas de la taxonomía	Establecimiento de normas de competencias
VII	Elaboración del perfil de competencias deseables	Elaboración del perfil de competencias requeridas	Diseño de perfiles a partir de la asignación de competencias por cargos o cargos genéricos
VIII	Comparación de las competencias de cada uno con el perfil deseable	Comparación de las competencias de cada uno con el perfil requerido	Acreditación de competencias y establecimiento de brechas
IX	Entrenamiento para el desarrollo de las características y los comportamientos	Entrenamiento para el desarrollo de comportamientos requeridos	Capacitación para el cierre de brechas y obtención de la certificación

Fuente: José María Saracho
Formulado por: José María Saracho

Figura N° 11

METODOLOGIA DE IDENTIFICACION Y CONSTRUCCION DE COMPETENCIAS SEGÚN CADA MODELO		
	IDENTIFICACION	CONSTRUCCION
DISTINTIVAS	Entrevista de Eventos Conductuales	Análisis Temático y CAVE
GENERICAS	Entrevista de Incidentes Críticos	Análisis de Perfil del Cargo
FUNCIONAL	Panel de Expertos	Análisis Funcional

Fuente: José María Saracho
Elaborado por: José María Saracho

Además, cabe destacar que, este autor presenta una propuesta interesante de integrar los tres modelos de competencias, basándose en dos variables críticas e independientes que combinadas sirven para decidir qué modelo o modelos se elegirán y aplicarán para gestionar las competencias de una organización, estas variables son las siguientes, a saber:

- El nivel jerárquico de la estructura al que se quiere aplicar gestión por competencias; y
- El uso que se dará a las competencias una vez identificadas y definidas.

Por lo expresado, y finalizando con los postulados de Saracho (2005), a continuación se presenta la propuesta clave de este autor, quién formula una matriz señalando que ésta permitirá tanto a responsables de recursos humanos como a consultores, tomar las decisiones apropiadas respecto de

cómo deben combinarse los modelos descritos de acuerdo a la estructura organizacional y al uso que se dará a las competencias, a saber:

Figura N° 12

MATRIZ DE DECISION PARA ESTABLECER EL MODELO DE COMPETENCIAS A UTILIZAR										
UTILIZACION DE LAS COMPETENCIAS		CAPA JERARQUICA								
		V y IV			III			II y I		
		Directivo	Gerencial y ejecutivo	Sub gerencias / Jefaturas	Staff Profesional	Supervisión	Profesional no ejecutivo	Operario Calificado	Operario no calificado	Staff administrativo
DESARROLLO	Entrenamiento	D	D	D	G/F	G/F	D/G/F	F	F	F
	Capacitación	D	D	D	G/F	G/F	G/F	F	F	G/F
	Desarrollo Individual	D	D	D	G	G	G	-	-	-
	Planificación de carrera	D	D	D	D/G/F	D/G/F	D/G/F	F	F	F
	Planificación de la sucesión	D	D	D	D/G/F	D/G/F	D/G/F	F	F	F
EVALUACION	Detección de potencial	D	D	D	D/G	D/G	D/G	-	-	-
	Identificación de talentos	D	D	D	D	D	-	-	-	-
	Selección de personal	D	D	D	D/G/F	G/F	G/F	F	F	G/F
	Detección de necs. de entren. - capacit.	D	D	D	D/G/F	G/F	G/F	F	F	G/F
	Feedback 3600	G	G	G	G	G	G	-	-	-
	Gestión del desempeño	D	D	D	D/G/F	G/F	G/F	F	F	G/F
	Alineamiento organizacional	D	D	D	D/G	D/G	G	-	-	G
D: Aplicación del Modelo de Competencias Distintivas					Fuente: José María Saracho					
G: Aplicación del Modelo de Competencias Genéricas					Elaborado por: José María Saracho					
F: Aplicación del Modelo de Competencias Funcional										

Adicionalmente, cabe señalar que, la intención de presentar una visión generalista respecto de los procesos de implantación desde la perspectiva de este autor, corresponde principalmente a estar actualizados ante las propuestas innovadoras en lo que compete al tema de las competencias.⁹³ Sin embargo, este trabajo no tiene la pretensión de ir a tal magnitud de

⁹³ (vid.) "Metodología de la Investigación", apartado III.

análisis, por cierto rico en conocimientos y prácticos para su implantación, razón por la cual, sólo se ha reseñado con fines ilustrativos.

A continuación, siguiendo con nuestra línea de investigación, se presenta el proceso de implantación de un sistema de gestión por competencias, para lo cual se presenta, en primer término, la perspectiva de diversos autores y empresas consultoras.

5.3 PROCESO DE IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS

Según la consultora Martha Alles (2004), “para trabajar con un sistema de gestión por competencias, es necesario definir en primer lugar, la visión de la organización: *hacia dónde vamos*; los objetivos y la misión: *qué hacemos*; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir *cómo lo hacemos*”.⁹⁴

A modo de ejemplo, las etapas que propone este sencillo planteamiento son las siguientes, a saber:

- Definir visión (hacia dónde vamos) y misión (qué hacemos);⁹⁵
- Definición de competencias por la máxima dirección de la organización (cómo lo hacemos);

⁹⁴ ALLES, Martha. Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias. En su: Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5ª ed. Buenos Aires, Granica, 2004. pp. 73-74.

⁹⁵ La estrategia de RR.HH. consiste en términos simples en tratar de convertir las estrategias empresariales en prioridades de RR.HH.; esto comienza por la visión y misión de la organización; y a partir de ellas las competencias, y los centros de atención u objetivos principales (ejemplos de centros de atención: calidad del producto o del servicio, competitividad, formación continua, buen clima laboral, entre otros) que son los valores y puntos más importantes donde centrar su accionar. A partir de que se fijan estos centros de atención, RR.HH. debe acompañar a la estrategia general del negocio a través de la implementación de procesos pertinentes, diagnosticando y mejorando a la vez su función para aportar servicios a la empresa, los cuales deben agregar valor y asegurar que las estrategias, tanto empresariales como de recursos humanos, se cumplan.

- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización;
- Validación de las competencias, y
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Presentada esta aproximación básica, a continuación se describirá cada uno de los pasos necesarios a seguir para la implantación de un sistema de gestión por competencias siguiendo un “enfoque conductista”. En este sentido, cabe señalar que, diversos autores y empresas consultoras, tales como Saracho (2005), Zamora (2005), Alles (2004), Fernández y Baeza (2002), Hay Group (2004), y Ernst & Young Consultores (1998), presentan similitudes en cuanto al proceso de implantación propiamente tal. Por lo tanto, se podría aseverar que la implantación se operacionaliza por medio de las siguientes seis etapas, a saber: definir criterios de desempeño; identificar una muestra; recoger información; análisis de la información y definición de las competencias; validar el modelo de competencias; y aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos.⁹⁶

a) Definir criterios de desempeño: “...esta etapa consiste básicamente en establecer los criterios de eficiencia superior en el desempeño profesional de la tarea en estudio”.⁹⁷ Los criterios generalmente recomendados a utilizar son aquellos que proporcionan información objetiva, es decir aquellos que se expresan en números y que básicamente se relacionan con la agregación de

⁹⁶ Para identificar estas etapas de implantación se consultaron distintas fuentes de información con el único propósito de chequear la veracidad de este proceso. Asimismo, cabe señalar que, las fuentes de información utilizadas para la descripción de éste son las siguientes, a saber: Hay Group (2004); SARACHO, J. M. (2005); ZAMORA, R. (2005). El resto proporcionó información redundante, por lo tanto sirvió para validar este proceso, -estas fuentes son: ALLES, Martha (2004); FERNANDEZ, I. (et. alt.) (2002); Ernst & Young Consultores (1998), (vid.) bibliografía para más detalles. Sin embargo, esto no significa, que el proceso presentado y descrito este diseñado para obtener un óptimo resultado. (vid.) para más detalles: SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago. RIL editores, 2005.

⁹⁷ ZAMORA, Ricardo. La gestión por competencias. [en línea] Barcelona, Training Games, (s.a.). p. 3 <http://www.traininggames.com/es/base_conceptual/articulos.htm> [consulta: 24 noviembre 2005]

valor al negocio, como por ejemplo: ventas, beneficios, patentes, publicaciones, entre otros. Sin embargo, “también pueden incluirse criterios que consideran variables de comportamiento deseable, relacionados con los valores y la idiosincrasia de la organización, los estilos de liderazgo, las relaciones interpersonales y las motivaciones personales, particularmente las que se relacionan con la visión de la organización y, por lo tanto, facilitan el alineamiento de las personas con los objetivos estratégicos del negocio”.⁹⁸ Además, cabe señalar que, “...lo ideal sería evitar utilizar una única medida, e incluir indicadores tanto *hard* (variables cuantitativas), como *soft* (variables cualitativas)”.⁹⁹

b) Identificar una muestra: “...esta etapa consiste básicamente en identificar (en base a los criterios de desempeño) los grupos que servirán de modelo para establecer los niveles de cada competencia. Normalmente aquí se identifican tres grupos: uno de desempeño superior, otro de desempeño promedio y uno de desempeño mínimo o por debajo del promedio” (id.).

“Es importante considerar tres factores en la selección de personas para la muestra”,¹⁰⁰ a saber:

- i. Los empleados con desempeño superior deben ser absolutamente los mejores, es decir, aquellos que calificaron alto en todos o en la mayoría de los criterios de desempeño;
- ii. Es necesario que haya un grupo de control o de contraste de empleados con un desempeño totalmente aceptable (promedio), y

⁹⁸ SARACHO, José María. Distinciones respecto de la metodología de implantación. En su: Un modelo general de gestión por competencias. Santiago, RIL editores, 2005. p. 36.

⁹⁹ ZAMORA, Ricardo. La gestión por competencias. [en línea] Barcelona, Training Games, (s.a.). p. 3 <http://www.traininggames.com/es/base_conceptual/articulos.htm> [consulta: 24 noviembre 2005]

¹⁰⁰ HAY GROUP. Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: una visión general. [en línea] Filadelfia, Hay Group. 2004. p. 7 <<http://www.hayaustral.com/>> [consulta: 24 noviembre 2005]

- iii. Las muestras deben ser lo suficientemente grandes para permitir análisis estadísticos.

c) Recoger información: “...esta etapa consiste básicamente en la aplicación de algún método de evaluación para pesquisar aquellos comportamientos específicos que las personas de desempeño superior realizan para alcanzar esos resultados sobresalientes”.¹⁰¹ El método generalmente recomendable por su efectividad es “*La Entrevista de Eventos Conductuales*” (*Behavioral Event Interview*, más conocida por sus siglas como *BEI*), una técnica diseñada especialmente para este fin. “Las *BEI* se centran en la identificación de los conocimientos, habilidades, actitudes y soluciones (características) requeridas para que el trabajo sea bien ejecutado” (Ibíd.).

“En este punto resulta crítico para este modelo la identificación de las conductas que exhiben las personas que no alcanzan resultados sobresalientes en los mismos tópicos que otros sí alcanzan. Es decir, se identifican también los comportamientos de quienes tienen un desempeño promedio e incluso bajo. Dicha información es la que se utiliza para realizar las escalas por nivel para una misma competencia” (Ibíd.).

“El objetivo de una *BEI* es obtener de los entrevistados (empleados de desempeño superior) un relato detallado acerca de qué comportamientos específicos realizaron en el pasado para llevar a cabo su trabajo; básicamente haciendo hincapié en los resultados que ellos consideran actualmente como exitosos. El supuesto fundamental de las *BEI* es que la conducta pasada del individuo es el mejor predictor de su conducta futura” (Ibíd.).

¹⁰¹ SARACHO, José María. Distinciones respecto de la metodología de implantación. En su: Un modelo general de gestión por competencias. Santiago, RIL editores, 2005. p. 37.

Por último, cabe señalar que, “los resultados de una *BEI* no solo proporcionan abundante información sobre las competencias, sino que también proporcionan abundante información sobre el contexto en el que las competencias se muestran y la forma en que operan juntas. Esto puede revelar valiosa información que puede usarse para ayudar a otras personas a desarrollar competencias. Las *BEI* dan los mejores resultados, y para los puestos clave o roles complejos bien valen la inversión”.¹⁰²

“Los pasos para conducir una *BEI* son los siguientes”,¹⁰³ a saber:

- i. **Introducción y explicación:** presentación del entrevistador y explicación del propósito de la entrevista;
- ii. **Responsabilidad del puesto:** indagación de la misión, tareas, responsabilidades y funciones más relevantes del entrevistado en su puesto actual o pasado;
- iii. **Eventos conductuales:** obtención de la descripción detallada de cinco o seis de los sucesos más importantes que ha experimentado el entrevistado en su trabajo, y
- iv. **Cierre y recapitulación:** agradecimiento por el tiempo y la colaboración y despedida del entrevistado; recapitulación de la información recabada durante la entrevista.

¹⁰² HAY GROUP. Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: una visión general. [en línea] Filadelfia, Hay Group. 2004. p. 8 <<http://www.hayaustral.com/>> [consulta: 24 noviembre 2005]

¹⁰³ SARACHO, José María. La entrevista de eventos conductuales. *En su*: Un modelo general de gestión por competencias. Santiago, RIL editores, 2005. p. 150.

d) Análisis de información y definición de las competencias: “...esta etapa consiste básicamente en identificar qué características, o combinación de características, poseen las personas de desempeño superior y que son las que les permiten comportarse de tal manera” (Ibíd.). Este proceso es realizado por expertos, y se basa en una compleja técnica denominada “*Análisis Temático*”.

“El *Análisis Temático* para la construcción de competencias se basa en los principios del análisis del discurso *CAVE* (*Content Analysis of Verbal Expression*), un método que permite medir empíricamente y comprobar estadísticamente la significación de las diferencias que se detectan en las características demostradas por personas con actuación superior y adecuada en un puesto de trabajo. El *Análisis Temático* tiene como objetivo identificar las características diferenciales de las conductas propias de las personas de desempeño superior de aquellas de desempeño promedio o bajo” (Ibíd.).

Por último, cabe señalar que, “...una vez identificadas las conductas de éxito exhibidas por las personas de desempeño superior, se realiza una serie de pasos determinados, los cuales producen un “*Diccionario de Competencias*” con 5 niveles o más niveles progresivos que permiten una efectiva identificación de brechas y potencial, así como una adecuada y progresiva gestión del desarrollo profesional” (Ibíd.).¹⁰⁴

e) Validar el modelo de competencias: “...existen diferentes maneras de validar este modelo. Siendo la más habitual, la realización de una segunda serie de *BEI* con un nuevo grupo de personas, con el fin de comprobar, si las

¹⁰⁴ (vid.) El diccionario de competencias de los autores – SPENCER, Lyle y Signe. Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior. [en línea] citado por: Diputació Barcelona, Papers de Formació Municipal, mayo 2003, número 57, pp. 9-30 <<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>> [consulta: 24 noviembre 2005]

competencias detectadas efectivamente se relacionan con una actuación superior en la tarea”.¹⁰⁵

Adicionalmente, cabe señalar que, “...cuando existe un gran número de ocupantes de un puesto, puede ser posible crear cuestionarios basados en el modelo y administrárselos a una muestra más amplia, incluyendo tanto a las personas de desempeño superior como a las personas de desempeño promedio. El análisis de estos datos probará el modelo y permitirá que ocurran revisiones y refinamientos”.¹⁰⁶

Además, hay que considerar que, “para los roles nuevos, es útil comparar el modelo de competencias con las personas cuyos puestos están próximos del nuevo rol, y cuyos desempeños están en un nivel alto. Esta comparación suele asegurar que el nuevo modelo no establezca expectativas que sean demasiado difíciles de lograr, y desaliente o desmotive a la persona que ingrese al rol” (id.).

f) Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: “...aunque esta etapa es la última fase del desarrollo de una competencia, la aplicación del modelo de competencias debe construirse “mentalmente” en un estadio más temprano, puesto que la forma que adquiere el modelo de competencias y el contenido del diccionario depende del uso que se pretende dar a las competencias; esto significa que, diferentes aplicaciones pueden requerir diferentes formatos para las competencias y pueden sobreescribirse de diversos modos” (id.). Siguiendo esta perspectiva, se procede al diseño o aplicación del modelo de competencias a los procesos de recursos humanos bajo un enfoque de competencia.

¹⁰⁵ ZAMORA, Ricardo. La gestión por competencias. [en línea] Barcelona, Training Games, (s.a.). p. 3 <http://www.traininggames.com/es/base_conceptual/articulos.htm> [consulta: 24 noviembre 2005]

¹⁰⁶ HAY GROUP. Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: una visión general. [en línea] Filadelfia, Hay Group. 2004. p. 10 <<http://www.hayaustral.com/>> [consulta: 24 noviembre 2005]

Por lo expresado, a continuación se presentan algunas aproximaciones generales sobre la interacción de este sistema en los siguientes procesos de recursos humanos, a saber:

- ✓ **Selección:** “Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias”.¹⁰⁷ Esto permitirá detectar las motivaciones, los rasgos de personalidad, la autocomprensión, los conocimientos y las habilidades necesarias para un desempeño adecuado o superior en el puesto de trabajo. Con esto como base, es posible implantar un mejor sistema de selección comparando las competencias requeridas para el puesto con aquellas con las que cuenta cada candidato.¹⁰⁸

“Los sistemas de selección basadas en competencias conciben y emplean éstas como filtros, mediante los cuales se consigue seleccionar un pequeño número de candidatos adecuados. Estos sistemas se basan en una evolución ascendente, comprobada en un pequeño número de competencias difíciles de desarrollar y que aportan valor al desempeño en un puesto de trabajo” (id.);

- ✓ **Capacitación y Entrenamiento:** “Los miembros de la organización deben adquirir y mejorar las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito. Como se ha mencionado, el sistema analiza las competencias exigidas para cada puesto y las capacidades poseídas por las personas. Por ello, resulta una excelente herramienta para detectar las necesidades de formación

¹⁰⁷ ALLES, Martha. Cómo aplicar gestión por competencias en cada proceso de recursos humanos. En su: Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5ª ed. Buenos Aires, Granica, 2004. p. 79.

¹⁰⁸ ERNST & YOUNG CONSULTORES. Gestión por competencias. [en línea] Madrid, Ernst & Young Consultores, 1998. p. 16 <<http://www.fsai.es/>> [consulta: 12 diciembre 2005]

que requieren, o requerirán, las personas dentro de cada puesto de trabajo” (id.).

“A través del análisis de adecuación persona – puesto, se busca detectar las competencias clave que posee el individuo y el grado de adecuación existente, con el objetivo de realizar un plan de formación específico, individual o colectivo. Así, es posible detectar las necesidades de formación permitiendo el desarrollo y la actualización de las competencias de las personas para promover los conocimientos técnicos y la conciencia y el compromiso profesional hacia los estándares fijados por la empresa” (id.);

- ✓ **Desarrollo:** Como se puede apreciar, unido a los métodos recién descritos, se encuentra en un grado más avanzado, el desarrollo de los recursos humanos. En este sentido, cabe señalar que, “si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en relación a las competencias de la organización, su visión, su misión y sus valores”,¹⁰⁹
- ✓ **Evaluación de desempeño y Evaluación de 360⁰:** “En la gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de las personas. Generalmente, esta práctica se divide en dos partes: una que permite realizar una evaluación del desempeño (pasado) y otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futuro)”.¹¹⁰

¹⁰⁹ ALLES, Martha. Cómo aplicar gestión por competencias en cada proceso de recursos humanos. En su: Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5ª ed. Buenos Aires, Granica, 2004. p. 81.

¹¹⁰ ERNST & YOUNG CONSULTORES. Gestión por competencias. [en línea] Madrid, Ernst & Young Consultores, 1998. pp. 17-18 <<http://www.fsai.es/>> [consulta: 12 diciembre 2005]

En este sentido, en cuanto a la evaluación del desempeño propiamente tal, basada en competencias, “ésta permite incorporar a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable” (Ibíd.).

En cuanto a la evaluación de 360⁰ o *Feedback 360⁰*, cabe señalar que, “es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos”.¹¹¹

“El concepto de evaluación de 360⁰ es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional” (id.);

- ✓ **Planes de carrera y sucesión:** “A través de una política de recursos humanos se busca la formación de personas que vayan creciendo profesional y personalmente dentro de la organización. Siguiendo el enfoque de competencia, el plan de carreras es un método que determina las tareas organizativas y los conocimientos y habilidades clave a desarrollar para un desempeño superior, ya sea en el puesto de trabajo actual o en otro de la organización. Con el canal de información que proporcionan las competencias es posible identificar

¹¹¹ ALLES, Martha. Cómo aplicar gestión por competencias en cada proceso de recursos humanos. En su: Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5ª ed. Buenos Aires, Granica, 2004. p. 82.

las características y aptitudes de cada persona y de cada puesto para proponer un plan de carrera adaptado a ellas”.¹¹²

“Todo esto tiene una relación muy directa con los procesos de sucesión, pues se conoce cuando una persona tiene las características necesarias para cubrir un puesto y cuando otra carece de ellas, permitiendo definir el momento de la sucesión” (id.), y por último, y

- ✓ **Remuneraciones:** “Este se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño”.¹¹³ Sin embargo, “las competencias pueden ser un buen marco de referencia para fijar el salario variable en función al desempeño realizado; permiten además remunerar a las personas en función a sus conocimientos y habilidades, así como a sus cualidades, con parámetros objetivos de medición previamente definidos”.¹¹⁴

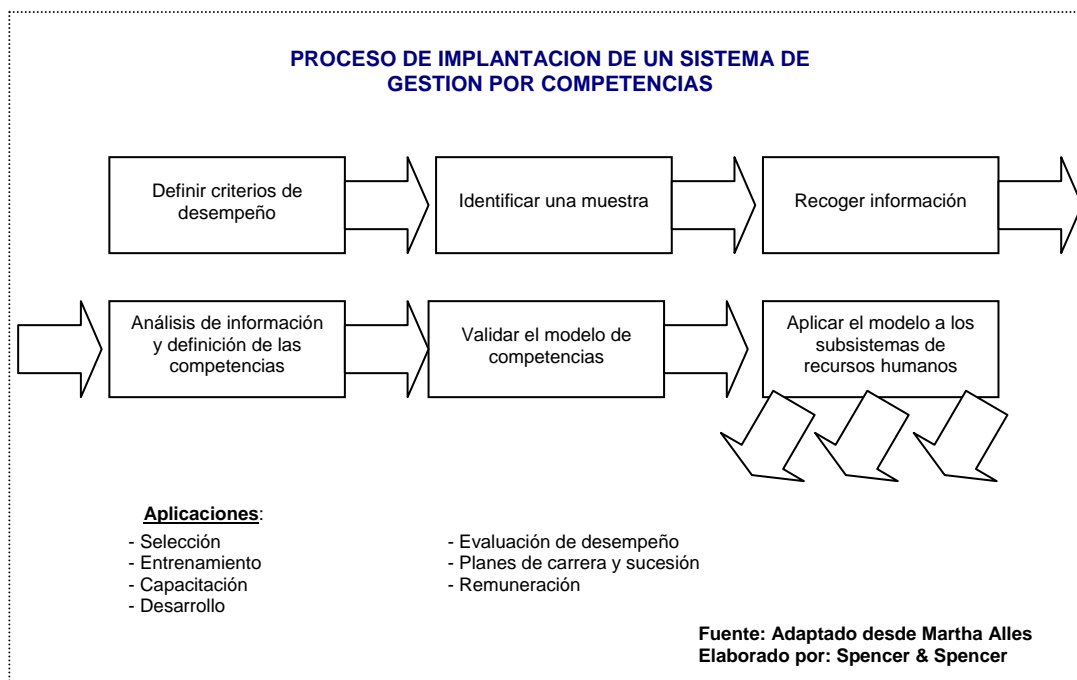
A continuación, se presenta en forma esquemática el proceso de implantación descrito, a saber: (Figura N^o 13)

¹¹² ERNST & YOUNG CONSULTORES. Gestión por competencias. [en línea] Madrid, Ernst & Young Consultores, 1998. p. 20 <<http://www.fsai.es/>> [consulta: 12 diciembre 2005]

¹¹³ ALLES, Martha. Cómo aplicar gestión por competencias en cada proceso de recursos humanos. En su: Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5^a ed. Buenos Aires, Granica, 2004. p. 82.

¹¹⁴ ERNST & YOUNG CONSULTORES. Gestión por competencias. [en línea] Madrid, Ernst & Young Consultores, 1998. p. 19 <<http://www.fsai.es/>> [consulta: 12 diciembre 2005]

Figura N° 13



Adicionalmente, cabe señalar que, el proceso descrito corresponde a una implantación de un modelo de competencias conductista,¹¹⁵ el cual tiene como base teórica,— la definición base del presente trabajo propuesta por los autores Spencer & Spencer (1993), y todos los derivados de ésta. Además, cabe explicitar que, se ha escogido deliberadamente este enfoque, puesto que representa hoy en día, el enfoque usualmente utilizado por las organizaciones tanto en Chile, como en el resto del mundo.

Concluyendo, se puede aseverar que, se ha descubierto “en parte”, la potencialidad que representa este interesante y novedoso sistema de gestión para las organizaciones, con sus respectivos pro y contra. Aspectos que se tratarán oportunamente en las respectivas conclusiones. Además, cabe señalar que, cuando se refiere a la expresión – “en parte”, es porque se

¹¹⁵ Según la clasificación de SARACHO, J. M. (2005), correspondería a un Modelo de Competencias Distintivas.

puede asegurar que como sistema de gestión, aún tiene mucho que aportar a las organizaciones, y qué cuando es gestionado adecuadamente, al menos puede lograr satisfacer las necesidades estratégicas empresariales, esto es visión, misión y valores corporativos.

VI. CONCLUSIONES

En este último capítulo se consigna el resultado final del trabajo de investigación exploratorio – descriptivo orientado a responder el objetivo general de este trabajo, a saber: “analizar el potencial del sistema de gestión por competencias para su eventual implantación y posterior aplicación en las políticas de recursos humanos desde una perspectiva estratégica”. Lo anterior, precisa fundamentalmente la necesidad de rediseñar los procesos de implantación de los diferentes modelos de competencias que actualmente utilizan las empresas, al igual que reconceptualizar éstos, y desde ahí, dirigirse hacia la implantación de un “enfoque integrado u holístico” de la competencia; el cual dará como resultado la potencialidad real que representa un “*sistema de gestión por competencias*”, al igual que, un resultado efectivo a las organizacionales que estimen necesario implantarlo.

Para su mejor comprensión, las conclusiones han sido estructuradas en base a cuatro componentes fundamentales, a saber: resultados obtenidos; síntesis de los resultados obtenidos; conclusión general; y aportación al campo o disciplina.

6.1 Resultados Obtenidos

Debido a las diversas aproximaciones existentes con respecto al término “*competencia*”, se precisa señalar que para una efectiva gestión por competencias es necesario saber distinguir entre las distintas características componentes de cada término, esto es, al menos para el conductista, las “*características fundamentales*” de las competencias.

Lo anterior, sin embargo estará en función del “enfoque de competencia” a utilizar, puesto que como se ha señalado, cada enfoque tiene un modelo de competencias distinto, así como cada modelo tiene métodos, técnicas e instrumentos distintos para realizar la identificación y construcción de las competencias. También cada enfoque posee una terminología propia y particular sobre el término “*competencia*”, en el cual basar su gestión.

Lo anterior, indica que **no existe una única forma de gestionar los recursos humanos en base a competencias**, eso si que, se aclara que la empresa que decida implantar este sistema, sean cuales fuesen los objetivos que se planteen, estos sí o sí deben responder a una necesidad de cambio originada por la visión y su consecuente estrategia.

6.2 Síntesis de los Resultados Obtenidos

Gestionar los recursos humanos por competencias requiere que el foco de atención sea la organización, y no las personas propiamente tal. Esto significa que los sistemas de gestión por competencias, gestionan la capacidad de la organización basándose en las competencias que están distribuidas en las capas jerárquicas de ésta, luego en los grupos de trabajo, y en un último nivel, en el capital humano propiamente tal.

6.3 Conclusión General

Los alcances del sistema de gestión por competencias son omnidireccionales y abarcan a la totalidad de la organización, por lo tanto se requiere el compromiso tanto de sus directivos, como el resto de las

personas que trabajan en ella, para que su impacto sea el requerido planteado los cambios necesarios. También, esto implica que, el sistema debe adaptarse a la cultura organizacional de la misma, al igual que, la cultura tendrá que responder a las competencias que se incluyan en el sistema de gestión por competencias.

6.4 Aportaciones al Campo o Disciplina

El sistema de gestión por competencias es útil para las empresas que visualizan su personal como un activo el cual hay que optimizar y desarrollar. Sin embargo, se requiere de procesos de implantación efectivos, es decir sistemas que respondan a las necesidades de cambio de la organización originadas por su visión y su consecuente estrategia, al igual que consideren el nivel jerárquico de la misma, ya sea estratégico, táctico u operativo, además del uso que se le pretenda dar a las competencias. En este sentido, es necesario encaminarse hacia un “enfoque integral u holístico” de la competencia, puesto que es el único que esta en condiciones de cumplir lo expresado.

La implementación de la gestión por competencia representa una gran potencialidad para las empresas. Ejemplo de ello son: *NEC* y la tecnología digital; *Phillips* y los medios ópticos; *Sony* y la miniaturización; *Intel* y el diseño y desarrollo de microchips, y *Citicorp* y los sistemas operativos de acceso al mercado disponibles las 24 horas.

Fielmente, se estima que dado el carácter exploratorio – descriptivo, los objetivos planteados se han cumplido en forma satisfactoria.

BIBLIOGRAFIA¹¹⁶

ADAMS, Katherine. Análisis conductista como base de la competencia laboral. En: MERTENS, Leonard. Las competencias laborales. [en línea] Barcelona, Diputació Barcelona, Papers de Formació Municipal, gener 2002, número 86, pp. 13-15 <<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>>

ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5ª ed. Buenos Aires, Granica, 2004.

ALLES, Martha. Los diccionarios: una forma de acortar los plazos. [en línea] <<http://www.xcompetencias.com/canal.php?id=diccionario&b=no>>

ALLES, Martha. Principales exponentes. [en línea] <<http://www.xcompetencias.com/gestion/home.htm>>

ARTIDIELLO, Ileana y CONRADO, Roxana. Competencias: un nuevo reto (I). [en línea] La Habana, (s.e.), 2005. <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>>

BUENO, Eduardo y MORCILLO, Patricio. Modelo de dirección estratégica por competencias: el capital intangible. [en línea] <<http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos.htm>>

BUNGE, Mario. Clasificación de las ciencias. En: CAICEO, Jaime y MARDONES, Luis. Elaboración de tesis e informes técnico – profesionales. 3ª ed. Santiago, Editorial Jurídica ConoSur Ltda., 1998. p. 7

¹¹⁶ La bibliografía consultada ha sido ordenada alfabéticamente en referencia a los distintos autores consultados y referidos en esta investigación; lo que implica a su vez, distintas clases de materiales, a saber: libros impresos; apuntes técnicos electrónicos; revistas electrónicas; papers digitales; diapositivas electrónicas; y sitios web.

BUNK, Gerhard. Competencias clave y tipologías: Bunk. En: QUEZADA, Humberto. Competencias laborales: evolución y tipologías. [en línea] Lima, Q+M Consultores Asociados, 2003. p. 3
<<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>>

CARDONA, Pablo y CHINCHILLA, M^a Nuria. Tipos de competencias. En: VALLE, Isel. Sobre competencias laborales. [en línea] La Habana, (s.e.), 2003. p. 5 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>>

CORTESE, Abel. Competencias emocionales. [en línea]
<<http://www.inteligencia-emocional.org/articulos/index.htm>>

CORTESE, Abel. El origen de la inteligencia emocional. [en línea]
<<http://www.inteligencia-emocional.org/articulos/index.htm>>

DAVENPORT, Thomas y PRUSAK, Lawrence. Características de las competencias. En: ZAMORA, Ricardo. La gestión por competencias. [en línea] Barcelona, Training Games, s.a. p. 2
<http://www.traininggames.com/es/base_conceptual/articulos.htm>

DELGADO, Domingo. Gestión del capital humano con base en competencias. [en línea] Caracas, (s.e.), 2003.
<<http://www.gestiondelconocimiento.com/articulos.php>>

DELGADO, Domingo. Modelos de gestión por competencias. [en línea] Caracas, (s.e.), 2002.
<<http://www.gestiondelconocimiento.com/articulos.php>>

ERNST & YOUNG CONSULTORES. Gestión por competencias. [en línea] Madrid, Ernst & Young Consultores, 1998. <<http://www.fsai.es/>>

ERNST & YOUNG CONSULTORES. Un esquema global por competencias. En: ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5ª ed. Buenos Aires, Granica, 2004. p. 78.

FERNANDEZ, Ignacio y BAEZA, Ricardo. Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas. [en línea] Santiago, PROSEL Consultores, 2002.
<<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>>

FUNDACION CHILE / CONSEJO MINERO. Informe final de visita técnica de experiencias internacionales: España, Francia e Inglaterra. [en línea] Santiago, FDI-CORFO / BID-FOMIN, 2001.
<http://www.competencialaboral.cl/website.asp?id_domain=1055838&page=1065268>

FUNDACION CHILE. Competencias laborales para Chile: 1999 – 2004. [en línea] Santiago, Fundación Chile, 2004.
<<http://www.competenciaslaboraleschile.cl/self/visor/Indice.asp?ID=73&GUID={B71D3F3D-2183-4607-8B85-5378ECFE4475}>>

FUNDACION CHILE. Competencias para el trabajo: un sistema que fortalece el capital humano. [en línea]
<http://www.competencialaboral.cl/website.asp?id_domain=1055838&page=1071128>

FUNDACION CHILE. Programa competencias laborales: gestión por competencias en empresas. [en línea] Santiago, Fundación Chile, 2004.
<http://www.competencialaboral.cl/website.asp?id_domain=1055838&page=1065268>

GARCIA, Miguel. Gestión por competencias. En: ARTIDIELLO, Ileana y CONRADO, Roxana. Competencias: un nuevo reto (I). [en línea] La Habana, (s.e.), 2005. p. 5 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>>

GARCIA, Miguel. Gestión por competencias. En: RAMIREZ, Jorge y GARCIA, Silvia. La gestión por competencias y el impacto de la capacitación. [en línea] (s.l.), (s.e.), (s.a), p. 4
<<http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento.htm>>

GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional en la empresa. Buenos Aires, Javier Vergara Editor, 1999.

GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional. Buenos Aires, Javier Vergara Editor, 1995.

GONZCI, Andrew y ATHANASOU, James. Definiciones de competencias. En: VALLE, Isel. Sobre competencias laborales. [en línea] La Habana, (s.e.), 2003. p. 3 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>>

GONZCI, Andrew y ATHANASOU, James. Las diferentes perspectivas conceptuales sobre la competencia laboral. En: VARGAS, F. (et alt.). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 2001. pp. 24-32
<<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc>>

GONZCI, Andrew. Perspectivas conceptuales. En: QUEZADA, Humberto. Competencias laborales: evolución y tipologías. [en línea] Lima, Q+M Consultores Asociados, 2003. pp. 2-3
<<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>>

GRAMIGNA, Maria Rita. Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas. [en línea] Belo Horizonte, MRG Consultoria e Treinamento Empresarial. 2002.

<<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>>

HAY GROUP. Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: una visión general. [en línea] Filadelfia, Hay Group. 2004. <<http://www.hayaustral.com/>>

JERICO, Pilar. Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo. Madrid, Prentice Hall, 2001.

JERICO, Pilar. La gestión del talento. [en línea] Madrid, EVALUA RH, 2001. pp. 3-4 <http://www.evaluarh.com/articulos_evaluarh.htm>

LAWSHE, Charles y BALMA, Michael. Principles of personnel testing. New York, McGraw – Hill, 1966. Citado por: RODRIGUEZ, Nelson. Selección efectiva de personal basada en competencias. [en línea] Caracas, PsicoConsult C.A., 1999. p. 3
<<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/index.htm>>

LE BOTERF, Guy. El modelo de competencias. En: FERNANDEZ, Ignacio y BAEZA, Ricardo. Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas. [en línea] Santiago, PROSEL Consultores, 2002. pp. 15-16 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>>

MCCLELLAND, David. Los tres sistemas importantes de motivación humana. En: ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5ª ed. Buenos Aires, Granica, 2004. pp. 53-54

MERTENS, Leonard. ¿Cómo se relacionan competencia laboral y competitividad? En: VARGAS, Fernando. 40 preguntas sobre competencia laboral. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 2004. pp. 27-28
<<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>>

MERTENS, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 1996.
<<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/index.htm>>

MERTENS, Leonard. Competencias clave y tipologías: Mertens. En: QUEZADA, Humberto. Competencias laborales: evolución y tipologías. [en línea] Lima, Q+M Consultores Asociados, 2003. pp. 3-4
<<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>>

MERTENS, Leonard. Las competencias laborales. [en línea] citado por: Diputació Barcelona, Papers de Formació Municipal, gener 2002, número 86.
<<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>>

MERTENS, Leonard. Prólogo. En: SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago. RIL editores, 2005. pp. 11-13.

PEREZ, Juan Antonio. El modelo antropológico de dirección de empresas. [en línea] <<http://web.iese.edu/RTermes/acer/acer205.htm>>

PEREZ, Juan Antonio. Liderazgo y ética en la dirección de empresas. [en línea] <http://web.iese.edu/RTermes/prologos/indice_prologos.htm>

RAMIREZ, Carlos. Gestión estratégica de recursos humanos y evaluación del desempeño en la administración pública chilena. [en línea] GOBIERNO Y ADMINISTRACION DEL ESTADO. 4(88): 57-81, nov. 2000.

<<http://www.uchile.cl/bibliotecas/publicaciones/index.html>>

RAMPOLA, Eneida. Una entrevista con Daniel Goleman. [en línea]

<<http://www.portaldelconocimiento.net/>>

RODRIGUEZ, Nelson. Selección efectiva de personal basada en competencias. [en línea] Caracas, PsicoConsult C.A., 1999.

<<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/index.htm>>

SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago. RIL editores, 2005.

SERRANO, Carmen. El enfoque de competencias y su utilización en la planificación educativa. [en línea] [diapositivas] Venezuela, OPS/OMS, 2003.

<<http://www.ops-oms.org.ve/site/venezuela/ven-prod-ct-indx.htm>>

SPENCER, Lyle y Signe. Competence at work, models for superior performance. New York, John Wiley & Sons, 1993.

SPENCER, Lyle y Signe. Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior. [en línea] citado por: Diputació Barcelona, Papers de Formació Municipal, mayo 2003, número 57. <<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>>

VALLE, Isel. Sobre competencias laborales. [en línea] La Habana, (s.e.), 2003. <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>>

VARGAS, Fernando. 40 preguntas sobre competencia laboral. [en línea]
Montevideo, Cinterfor/OIT, 2004.
<<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>>

VARGAS, Fernando; CASANOVA, Fernando; MONTANARO, Laura. El
enfoque de competencia laboral: manual de formación. [en línea]
Montevideo, Cinterfor/OIT, 2001.
<<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc>>

ZAMORA, Ricardo. La gestión por competencias. [en línea] Barcelona,
Training Games, s.a.
<http://www.traininggames.com/es/base_conceptual/articulos.htm>

LECTURAS COMPLEMENTARIAS RECOMENDADAS

CAICEO, Jaime y MARDONES, Luis. Elaboración de tesis e informes técnico – profesionales. 3ª ed. Santiago, Editorial Jurídica ConoSur Ltda., 1998.

UNIVERSIDAD DE CHILE. Guía para la redacción de referencias bibliográficas. [en línea] Santiago, Universidad de Chile. 2004.
<<http://www.uchile.cl/bibliotecas/>>

UNIVERSIDAD DE CHILE. Pauta para la presentación de tesis. [en línea] Santiago, Universidad de Chile. 2003. <<http://www.cybertesis.cl/>>

NOTA DEL AUTOR (*)

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. 2005 Copyright ©

() Puedes usar este documento siempre que no lo modifiques, y respetes la autoría de la información.*

Contacto con el autor: carlos_lira@msn.com

GUIA PARA CITAR EL PRESENTE DOCUMENTO

EJEMPLOS:

En Material Impreso

Autor(es) de la tesis,- documento completo.

- LIRA, Carlos. Gestión por competencias. Fundamentos y bases para su implantación. Tesis (Ingeniero (E) en Administración de Empresas). Santiago, Chile. Universidad de Los Lagos, Dpto. Gobierno y Empresa, 2005. 120 h.

Autor referido por otro autor,- parte del documento.

- Nombre autor referido. Título del apartado en que aparece el autor referido. En: LIRA, Carlos. Gestión por competencias. Fundamentos y bases para su implantación. Tesis (Ingeniero (E) en Administración de Empresas). Santiago, Chile. Universidad de Los Lagos, Dpto. Gobierno y Empresa, 2005. 120 h.

En Internet

Autor(es) de la tesis,- documento completo.

- LIRA, Carlos. Gestión por competencias. Fundamentos y bases para su implantación. [en línea] Tesis (Ingeniero (E) en Administración de Empresas). Santiago, Chile. Universidad de Los Lagos, Dpto. Gobierno y Empresa, 2005. 120 h. <<http://www.sitioweb.com>> [consulta: día/mes/año]

Autor referido por otro autor,- parte del documento.

- Nombre autor referido. Título del apartado en que aparece el autor referido. En: LIRA, Carlos. Gestión por competencias. Fundamentos y bases para su implantación. [en línea] Tesis (Ingeniero (E) en Administración de Empresas). Santiago, Chile. Universidad de Los Lagos, Dpto. Gobierno y Empresa, 2005. 120 h. <<http://www.sitioweb.com>> [consulta: día/mes/año]