

Universidad de Matanzas

“Camilo Cienfuegos”

Monografías 2007

*Titulo: La gestión por competencia
con enfoque de proceso.*

Autores: MSc. Azucena González Verde

Ing. Yaniel Santos Triana

☞ **La Gestión por Competencia.**

La Gestión por Competencias nace de la psicología organizacional, inmersa en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la Gestión de los Recursos Humanos.

Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología o teoría del conocimiento ocupan un importante lugar. La Gestión por Competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de 1990.

Como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que deben tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación. Es el caso por ejemplo de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante innovación, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias, creatividad y orientación al logro, entre otras características que no se logran a través de programas de capacitación o que nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quién posee estas características naturalmente.

La tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multi habilidades, habrá que garantizar que el profesiograma, perfil de cargo o perfil de competencia, se mantenga en consecuencia con esa tendencia de manera que no signifiquen un encasillamiento o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

Contar con las personas que posean las características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión de recursos humanos. Este enfoque, deja de percibir los cargos como unidades fijas, destinadas a cumplir con las responsabilidades funcionales independientemente de las personas que lo ocupan e intenta

trasformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes dirigidos a satisfacer expectativas y necesidades tanto de clientes internos como de clientes externos, donde el mayor énfasis se hace en las características de la persona que ocupa el cargo.

Una de las mejores formas de averiguar qué se necesita para lograr un desempeño exitoso en un puesto de trabajo determinado, es estudiando a los individuos que tengan un desempeño exitoso en el mismo y analizar qué hacer para lograrlo. Esto quiere decir, realizar una evaluación no del puesto de trabajo, sino de la persona que realiza el trabajo.

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 conscientes y apunten en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa.

La Gestión es efectuar acciones para el logro de objetivos. La competencia es aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

Gestión por competencias es la herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

El aprendizaje organizacional debe ser permanente y continuo, por lo que el ciclo que se propone aquí debe ser considerado como una herramienta, que se incorpore a la gestión cotidiana.

✓ **Etapas en la implementación del modelo de Gestión por Competencias.**

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera: **(Gramigna, 2005).**

1. Sensibilización

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización podrá ser realizada a través de:

- 1 Reuniones de presentación y discusión del modelo, para la adquisición de nuevas competencias.
- 2 Focus de discusión que tendrán como finalidad detectar las equivocaciones del modelo vigente.
- 3 Participación en charlas o seminarios que traten el tema.

2. Estudio de los puestos de trabajo.

Un puesto de trabajo está formado por la tarea o conjunto de tareas que lleva a cabo un empleado. Para analizarlo es preciso recoger todos los datos con él relacionados para poder estudiarlos y emitir un juicio acerca de su naturaleza.

Esta labor puede resultar delicada, puesto que la mayoría de la información se recoge a partir del propio empleado a través de cuestionarios y entrevistas.

Una vez logrado el compromiso de la alta dirección, se inicia la próxima etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

- 1 Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
- 2 Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

3. Definición del perfil de competencias requeridas.

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo, porque mediante el mismo la dirección será responsable del desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia; así como

los trabajadores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Aquellos que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

✓ **Puntos a tener en cuenta en la Gestión por Competencias Laborales.**

- No se puede perder de vista la perspectiva humanista desde el punto de vista martiano (hay que formar para la vida no para un puesto de trabajo):

- intelectual
- humanista
- utilitario
- sociopolítico

Debe formarse con una cultura general y técnico profesional integral.

- La Gestión de Recursos Humanos tiene que tener hoy en día, a la Gestión por Competencia como una de las concepciones más relevante a comprender ya que está permite una efectiva evaluación del desempeño del hombre.

- Valorar los recursos humanos no solo como un conjunto de conocimientos y habilidades, sino además de seres humanos.

- La integración plena de ese trabajador a esa sociedad.
- Las necesidades y exigencias socioeconómicas del país.
- Desarrollar en la formación más procedimientos y actitudes y potenciar el conocimiento.
- Una mayor integración escuela – entidad productiva.

- Para una correcta evaluación del desempeño es necesario elaborar las Matrices de Competencias de los puestos, ya que sin ellas, corremos el riesgo de ser superficiales y no tener una verdadera fotografía del hombre, tomando decisiones incorrectas con este.

- No podemos seleccionar personas para que ocupe un solo puesto, sino, buscar candidatos para que ocupen varios puestos, ya que la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multi habilidades.

- El Perfil de Competencias no son mas que competencias secundarias, o complejas. Estas describen más o menos detalladamente pautas o conductas que ejemplifican a una competencia. Es por ello que al realizarse, deben integrarse a la Dirección de Recursos Humanos como política con un carácter legal.

- Las grandes empresas mundiales han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores.

✓ **Algunas de las razones que justifican el cambiar a un esquema de gestión por competencias. (Rodríguez, 2003)**

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

✓ **Ventajas del modelo de Gestión por Competencias.**

Pocas empresas invierten en sus equipos de trabajo por diferentes motivos que van desde la no existencia de estrategias de evaluación del desempeño, hasta el poco conocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual.

La gestión por competencias, aporta innumerables ventajas como: **(Cabezas, 2006)**

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- Identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La gerencia del desempeño sobre la base de objetivos cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La conciencia de los equipos de trabajo para que asuman la co-responsabilidad de su auto desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos.
- La sustitución urgente de las descripciones del cargo como eje de la gestión de los recursos humanos.
- La evaluación del desempeño.
- La compensación justa con base en el aporte al valor agregado y la erradicación de la vieja.
- La eliminación de la costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.

Cuando se sitúa la gestión por competencias, se evita que los directivos y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades de los puestos de trabajo.

☞ **Diseño de puestos de trabajo**

El diseño del puesto de trabajo incluye el contenido, los requisitos y las retribuciones de los empleados, y resulta la mejor manera de medir la motivación de los mismos.

Conocer el grado de libertad, si están o no comprometidos con los objetivos de la organización, si su trabajo les resulta satisfactorio, son aspectos que intentará averiguar la dirección de los Recursos Humanos a través del diseño del puesto.

Pocas empresas tienen presente que el puesto de trabajo requiere diseño y perfilación viable para la persona que lo desempeñe. Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos. **(Malik, 2000).**

Mondy (1997) señala: “el diseño de puestos consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización”.

Chiavenato (1999) en su libro *Gestión del Talento* agrega: “el diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización”.

Fernández de Alaiza (2001): “el diseño de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo”.

Fernández López (2004): Se define como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, relaciones, requisitos físicos y psicológicos que se exigen, los riesgos que se comportan y las condiciones ambientales en las que se desarrolla el puesto.

Gómez-Mejía (2006), describe el diseño de puestos como: “proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico”.

Se puede decir que el Diseño de Puestos de Trabajo es un proceso de organización del trabajo que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una organización, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones de trabajo, calificaciones y recompensas de los ocupantes, para lograr

que el desempeño de los puestos ocupe un lugar en la oferta de valor que se desea brindar al cliente.

✓ **Factores que afectan al diseño de puestos de trabajo.**

Según (**UCh RRHH, portal de estudiantes**) Los factores que afectan al diseño del puesto son el entorno (las habilidades y disponibilidades de los empleados y el entorno social de la empresa). La aceptación social (un empleado estará tanto más satisfecho con su trabajo cuanto más considerado esté socialmente) y la práctica laboral (la forma tradicional de desempeñar el trabajo).

El diseño de puestos puede llevarse a cabo según distintos enfoques: mecanicista, enfoque de las relaciones humanas, enfoque de las características del trabajo, enfoque de las ciencias de la conducta y enfoque socio técnico.

1. Enfoque mecanicista. Identifica las tareas para que se hagan en el menor tiempo posible. Se consigue que la capacitación del empleado para realizar las tareas se alcance en un tiempo mínimo, pero resulta para el empleado mecánico, aburrido y alienante.

2. Enfoque de las relaciones humanas. Se centra en el estudio del ambiente social que rodea al puesto de trabajo. También incide en la eficiencia del trabajo, pero considerando la misma desde el punto de vista del trabajador.

3. Enfoque de las características del trabajo. Cuando se combinan las condiciones del trabajo con las del empleado surge el enfoque de las características del trabajo, que analiza los factores que contribuyen a que el empleado sienta que su trabajo es útil. La sensación de utilidad en el desempeño aumenta realizando una variedad de tareas, siendo responsable y obteniendo retroalimentación. El diseñador de puestos no puede olvidar que detrás de cada puesto existe una persona y que se le planteará la necesidad de actuar sobre el diseño cuando observe algún conflicto.

4. Enfoque de las ciencias de la conducta. Se basa en la observación de la conducta humana. Apoyándose en la psicología, la sociología y la antropología se intentan verificar y contrastar determinados comportamientos en las organizaciones.

5. Enfoque socio técnico. Se basa en la constitución de equipos de trabajo, y consiste en que dos o más trabajadores se unan para el cumplimiento de un objetivo, asumiendo cómo llevarlo a cabo. Es preciso que exista: un propósito compartido, flexibilidad en la recompensa, aprendizaje continuo, descentralización de la autoridad, estructuras flexibles y un proyecto común. Precisa de un gran apoyo por parte de los niveles más altos de la organización.

☞ **Breve evolución histórica del término competencia.**

El concepto de competencia es utilizado con frecuencia en las empresas a nivel mundial para designar un conjunto de factores o elementos, asociados al éxito en el desempeño de las personas, por lo que es necesario tener en cuenta algunos elementos expuestos por varios autores y poder comprender mejor el origen de la idea competencias.

T. Parsons (1949), elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables. 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.

Diez años después, **(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.

A principios de la década de los 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para poder entender el concepto de motivación: Performance / Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, 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 estas puedan desarrollarlas.

Estos resultados conllevaron a que los estudios de este tipo proliferaran en el mundo laboral, todos querían encontrar la solución que posibilitara a las empresas 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 debe poseer la persona, y cuan adecuada debería ser para desarrollar con éxito el puesto, aún no estaba resuelta satisfactoriamente.

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

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 en el trabajo" **(McClelland, 1973)**.

En la literatura se habla de competencias laborales o competencias profesionales, en muchas ocasiones indistintamente. Nuestro criterio en este sentido es que el concepto competencia laboral engloba al concepto de competencia profesional, porque lo laboral implica todo lo relacionado con el mundo del trabajo, ya sea profesión u oficio.

Con el concepto competencia, todos creen saber que hablan, unos a favor, otros en contra y otros con indiferencia, sin embargo es un concepto muy controvertido. Este se puede ver desde el punto de vista de la empresa, como una conformación

psicológica y desde el punto de vista del diseño curricular, en el proceso de formación profesional.

☞ **Competencias laborales.**

A través de los años diferentes autores e instituciones han inclinado su atención hacia el desarrollo de los Recursos Humanos y han dado criterios acerca del concepto de competencia, los cuales no han establecido un significado único, lo cual provoca que sobre el tema exista una atención priorizada.

El concepto de competencias ha sido un dilema para muchas empresas. El querer implementar tal concepto ha llevado a los directivos empresariales y consultores organizacionales a analizar detalladamente la teoría y diseñar estrategias que permitan estructurar una propuesta metodológica para el diseño de un modelo de competencias laborales al interior de cada organización.

A continuación selección de alguno de los conceptos:

David McClelland (1973): 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 en el trabajo".

Bunk G.P. (1994): Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, pueden resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Gallart, Jacinto (1996): Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica [...] no proviene de la aplicación de un currículum [...] sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.

Levy Leboyer (1997): las competencias son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación.

Son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos.

POLFORM (1997): se refieren a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Le Boterf (1998): Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.

CONOCER (1998): La competencia se refiere a la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo.

En Alemania: Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión; es quien puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible; es quien está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

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

OIT, Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación: El término “competencias” abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico.

Competencia laboral (RES-21-1999 MTSS, Cuba): Conjunto de conocimientos teóricos y habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicadas por el trabajador en el

desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

OIT (2000): la competencia se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Desaulniers (2001): una competencia es la capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados.

SENA, Colombia (2002): La define como el conjunto de capacidades socio afectivas y habilidades cognitivas, psicológicas y motrices, que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada, una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee.

Artidiello y Conrado (2005) Expresión del comportamiento humano, cualidad inherente al hombre, en ocasiones encontramos bajo el nombre de competencias y tratadas indistintamente como tales habilidades, capacidades, actitudes y otras formas de actuación humana.

Fernández González (2006) “conocimiento técnico inteligente”, que supone el ejercicio del discernimiento, la acción inteligente en situaciones no estructuradas que requieren creatividad y la búsqueda de alternativas ante la toma de decisiones. Compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores, habilidades) y tareas a desempeñar en determinadas situaciones. Toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente

"La noción de competencia, tal como es usada en relación al mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento. Una vieja definición del diccionario Larousse de 1930 decía: “en los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo.

Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere.”

Se puede afirmar a través de estos conceptos que, la competencia es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, así como desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, que se forman a partir del desarrollo de un pensamiento científico-técnico reflexivo, de la posibilidad de construir marcos referenciales de acción aplicables a la toma de decisiones que exigen los contextos profesionales, de desarrollar y asumir actitudes, habilidades y valores compatibles con las decisiones que se deben tomar y con los procesos sobre los cuales se debe actuar responsablemente.

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada, no solo teniendo en cuenta el aspecto cognitivo, sino también el emocional, pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo.

Las competencias más sobresalientes a nivel global en las organizaciones, tienen estrecha relación con las que aparecen en una encuesta realizada entre empresas en el Reino Unido, en el año 1995, pero que mantienen plena vigencia en nuestros días.

(Anexo 1).

✓ **¿Cómo se construyen las competencias laborales?**

Actualmente se habla de competencias básicas, de competencias de ciudadanía, de competencias para la integración social. Estas competencias son las básicas que todo individuo debería adquirir por el hecho de participar en ámbitos diversos de socialización tales como la familia, la comunidad, la escuela, el trabajo, la práctica de deportes, los juegos, el compartir el tiempo libre con otros, los eventos culturales. En ellos las personas adquieren reglas de acción, modos de relación y de comunicación, formas de pensamiento lógico matemático, reconocimiento de las expectativas de los otros y maneras de ser con el otro.

Las competencias laborales presuponen el desarrollo de las competencias básicas. Constituyen una forma de evolución de las mismas, se apoyan en ellas para poder desenvolverse, profundizarse y especificarse como modos profesionales de acción.

Por esta razón, cuando las sociedades excluyen a grandes segmentos de su población del mercado de trabajo, bloquean ámbitos importantes de desarrollo y fortalecimiento de competencias básicas, además de las competencias técnicas.

Para saber cómo se especifica una competencia laboral debemos conversar, dialogar con los trabajadores que la ejercen como parte de su profesión cotidiana. Es interesante observar que las personas trabajan, se desenvuelven en distintos roles laborales, pero rara vez se detienen a reflexionar sobre qué hacen, cómo lo hacen, cómo se dan cuenta de que están obrando bien, con calidad, en condiciones seguras de trabajo.

✓ **Enfoques y modelos utilizados en la determinación de las competencias.**

Los enfoques de competencias que se encuentran hoy en el mercado en su esencia reduce todas las posibilidades de aplicación de las competencias, según **Llorente, (1999)** y lamenta que por fatalidad sean los más difundidos compartiendo una serie de puntos comunes.

- Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. Denominaciones como: identificación con la compañía, auto-confianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo, aparecieron en los primeros estudios de McBer, (Hay Group/McBer).
- Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.
- Todas las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor) aunque no de manera inmediata como recibir un curso de formación.
- Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar.

Un perfil o modelo de competencias es una descripción de los requisitos necesarios para desempeñar un cargo en el máximo nivel de rendimiento (desempeño).

¿Qué son las competencias por área?

Las competencias por áreas describen las competencias que deberían tener las personas que trabajan en esa área. En algunos casos es preferible establecer competencias por áreas funcionales de la institución. Por ejemplo, las personas que trabajan en el departamento de sistemas requieren competencias distintas a las personas que trabajan en el departamento de contabilidad.

¿Qué es la Competitividad Corporativa?

Es el conjunto de las competencias grupales e individuales que caracterizan a la organización.

Según **Quesada Martínez (2006)**, existen diferentes Modelos, entre los más utilizados se encuentran:

El modelo conductista: Orientado a la selección de los “más aptos”, y portador de dificultades para la identificación de los estándares y requerimientos técnicos. Está basado en los aspectos personales del desempeño laboral que son posibles de medición. Aunque contenga elementos de trabajo colectivo, el trabajador se ve incitado a la superación individual. En este modelo la “competencia” describe fundamentalmente lo que un trabajador “puede” hacer y no “lo que hace”. Se centra en la identificación de las capacidades de la persona que la conllevan a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos y se suscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

El modelo funcionalista: Basado esencialmente en la medición de resultados. Parte del objetivo principal y continúa con la desagregación de niveles hasta identificar las unidades de competencias y sus elementos. La característica fundamental de este análisis es que describe productos, no procesos. Con este método el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del objetivo principal. La aproximación funcional se refiere a desempeños concretos y

predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo, y se circunscribe a aspectos técnicos.

El modelo constructivista: Es el método con mayor carga holística, con parámetros de inclusión social y formación integral, dimensión humana de la actividad y contexto social del trabajo. Se parte de la premisa que la participación plena de los individuos en la discusión y comprensión de problemas resulta crucial para la identificación de las “disfunciones” en la empresa. Es a partir de esa discusión e intercambio general que comienza a generarse la norma o estándar. Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre todo el personal de que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan estas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicado van emergiendo.

☞ **Tipos de competencia**

Las competencias pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas. Otra clasificación es la que realizan **Cardona y Chinchilla (1999)**, quienes refieren dos tipos de competencias: las técnicas o de puesto y las directivas o genéricas.

Las primeras se refieren a 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.

Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Las competencias directivas ó genéricas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratécnicas. Esta otra clasificación la realizan los autores, basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto por **Pérez López (1998)**, según el cual: La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor

económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa.

Las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.

Las competencias directivas intratéticas, 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 equipos.

A los dos tipos de competencias anteriores, Cardona y Chinchilla le agregan unas competencias directivas, de carácter empresarial a las que se le denominan de eficacia personal. Estas, que se presentan a continuación, incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

- 1 Pro-actividad: iniciativa, autonomía personal.
- 2 Autogobierno: gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina concentración y autocontrol.
- 3 Desarrollo personal: auto-crítica, auto-conocimiento, 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 intratéticas.

Como consecuencia de estas clasificaciones encontramos que los distintos autores proponen y presentan sendas listas de "competencias requeridas", sean estas de un tipo u otro, como por ejemplo la establecida por **Thornton y Byham (1982)** donde se intenta reunir un grupo de competencias genéricas o supra-competencias para los llamados mandos de alto nivel, o la propuesta por **Dulewicz (1989)** referida a los mandos intermedios, u otras, que como bien refiere **Levy-Leboyer (1997)** son confeccionadas por los propios especialistas de Recursos Humanos de una

determinada empresa, en función de confeccionar un sistema de competencias propio.

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 ello diferentes técnicas que se harán referencia posteriormente.

☞ **Perfiles de Competencias.**

Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia.

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias.

La configuración del perfil de competencias, derivado de la actividad clave de GRH denominada *Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo*, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a *¿qué se hace?*, *¿cómo se hace?* y *¿para qué lo hace?* (Comprendiendo también el conjunto *saber y querer hacer* cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto). En ese profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto.

✓ **Diseño de perfiles de competencias.**

Los perfiles de competencias presentan primordial importancia, porque la consideración de las "condiciones de trabajo", bajo cuya denominación son comprendidos los elementos esenciales ergonómicos y de seguridad e higiene

ocupacional. Su ausencia de la mayoría de los perfiles de cargos existentes ha sacado de contexto de los sistemas de trabajo las tareas o funciones, más inadmisibles cuando se trata de competencias a las que se suma la consideración de la cultura organizacional. Las malas condiciones de trabajo son antieconómicas.

De nada sirve mejorar la disposición de un taller o los métodos de trabajo de un operario con procedimientos altamente técnicos ahorrando unos minutos en determinadas operaciones, si se pierden horas enteras a causa de las malas condiciones de trabajo en toda la empresa que, además, dañan a sus trabajadores.

Una vez concebido técnicamente, garantizando la participación en la toma de decisiones mediante expertos, el perfil de competencias de determinado puesto de trabajo o cargo se expresa mediante documento. Sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben ser bien establecidos, debe recalcarse, ha de ser coherente con la dirección estratégica formulada, con las políticas de GRH derivadas y el sistema de trabajo concebido

☞ **La Matriz de Competencia Laboral.**

La Matriz de Competencia nos muestra los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), para ello es necesaria la presencia y conjugación de los siguientes elementos.

- **Saber:** Conocimientos relacionados con comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

La experiencia juega un papel esencial como "conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas". La Psicología Cognitiva ofrece en la actualidad importantes desarrollos orientados a mejorar las estrategias de aprendizaje; como "aprender a aprender" o "aprender a pensar".

- **Saber hacer:** Habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas - por ejemplo, operar a un paciente o realizar un sistema de base de datos-), habilidades

sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas -trabajar en equipo, ejercer liderazgo, hablar en público,...-), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones...).

Estas distintas habilidades interactúan entre sí; por ejemplo, dar una charla en público puede implicar no sólo el acto en sí de dirigirse a una audiencia y hablarle de algún tema (habilidad social), sino también, analizar sus reacciones, anticipar preguntas o críticas, estructurar mentalmente el contenido, (habilidades cognitivas), reducir la ansiedad que le crea la situación (por medio de estrategias que implican habilidades motoras y cognitivas) y utilizar los medios audiovisuales de apoyo a la charla (habilidades técnicas).

- **Saber ser:** Actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional o social (cultura, normas). Se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Las actitudes son un tema clásico en la Psicología Social que cuenta con un amplio desarrollo y aplicación, tanto en un nivel más amplio (por ejemplo, en medios de comunicación), como en un nivel pequeño (por ejemplo, en las relaciones interpersonales), y en el que asuntos como el origen, evaluación y cambio de actitudes (con un lugar destacado para la persuasión) son de gran interés.

- **Querer Hacer:** Aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea.) o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

- **Poder Hacer:** Conjunto de factores relacionados con:

Desde el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. A diferencia de

concepciones tradicionales, desarrollos más recientes (por ejemplo, el concepto de "inteligencias múltiples") aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos.

Desde el punto de vista situacional: el grado de "favorabilidad" del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos "presiona", la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico o un rol concreto. La Psicología Social, la Psicología de los Grupos y la Psicología de las Organizaciones ofrecen un amplio conjunto de conocimientos respecto a la influencia de las situaciones sobre nuestros comportamientos.

Estos elementos llevan, en conjunto, a la competencia, al "hacer", que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente,) de las personas en su ámbito personal o profesional.

✓ **¿Cómo se elabora la Matriz de Competencia Laboral?**

La Matriz se elabora en un cuadro de doble entrada, los niveles de competencia se representan en filas y las cualidades de la persona (competencias) que influyen en el éxito de las actividades, clasificadas en respectivas esferas (cognitiva, afectiva, física y social) en las columnas.

El cruce entre niveles de competencia y las cualidades personales (competencias) define sub – competencias; se pueden ubicar calificaciones profesionales formadas por conjuntos de competencias básicas, genéricas y específicas.

La información organizada de esta forma crea una matriz formada por diferentes cuadrantes, y se pasa entonces a casar las exigencias necesarias con los objetivos y resultados esperados, donde convergen exigencias de diferentes esferas para cada resultado; a la vez que un resultado puede ser complejo al estar compuesto por los resultados esperados en distintas esferas de la realización de la actividad laboral. En el cruce de las exigencias y los resultados en un cuadrante determinado se estructura una competencia. De una competencia puede integrarse otras competencias de orden jerárquico menor con respecto a la actividad específica.

A partir de la confección y ordenamiento de las competencias y los elementos que la integran se definen los métodos, técnicas e instrumentos con los que se recogerá la información. En la definición de los métodos, técnicas e instrumentos para la recogida de la información sobre el sujeto se busca la veracidad del conocimiento con una idea multi - método, multi - técnica.

☞ **Técnicas más usadas para la determinación de las Competencias Laborales.**

En la determinación de las competencias laborales se usan un grupo de técnicas, las cuales definen las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, entre las que podemos encontrar: Entrevistas Focalizadas o no, Método de Expertos, Examen de conocimientos, entre otros.

✓ **Método de la entrevista**

Mediante el método se realiza un dialogo entre el especialista y el trabajador, ofrece mayor información sobre el puesto por lo cual es una de las técnicas más utilizadas, requiere mucho tiempo y esfuerzo para aplicarse, siendo al mismo tiempo muy costosa.

Es una técnica que la información se obtiene de forma amplia y abierta. Se hace necesario que el entrevistador tenga con anterioridad, cuáles son los objetivos de la encuesta y cuáles son los problemas o aspectos sobre el cual le interesa obtener información, conduciéndola de forma dinámica.

Para la entrevista se debe tener en cuenta:

- 1 Preguntar de acuerdo con las preguntas ya preestablecidas, utilizando palabras sencillas y comprensibles.
- 2 Abordar gradualmente al entrevistado con cordialidad, generando un clima favorable a la colaboración.
- 3 Actuar con espontaneidad y franqueza evitando actitudes dominantes.
- 4 Utilizar una actitud de escucha activa, mostrando interés por su respuesta, manteniendo el contacto visual y realizando gestos afirmativos con la cabeza.

- 5 Se debe ayudar al entrevistado cuando sea necesario, pero sin influir en sus respuestas, no se le debe rebatir ni dar prisa, dejarlo que concluya su relato sin interpretaciones prematuras.
- 6 Registrar las respuestas con la mayor exactitud posible, para su posterior análisis y elaboración de las conclusiones.

Entre los tipos de Entrevistas están:

Existen tres criterios para clasificar las entrevistas:

1. - Según la relación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador.

- 1 Telefónica
- 2 Cara a Cara
- 3 Correo electrónico.

2. Según la forma que adopta la entrevista.

1. Estandarizada (o entrevista-cuestionario, llamada también estructurada)

Es aquella en que las preguntas y su secuencia son uniformes. Es decir las preguntas se hacen con las mismas palabras y con el mismo orden a cada uno de los entrevistados.

2. No estandarizadas (conocida también como no estructurada)

Es aquella en que, a diferencia de la anterior, se le da al entrevistado un tema o conjunto de temas para que lo desarrollen.

3. Semi-estandarizadas.

Es una combinación de las formas anteriores.

3. Según los objetivos de la investigación

- **Exploratoria:** Entrevista que, debido al nivel de desconocimiento básico que tiene el investigador, pretende lograr una solución a esta dificultad mediante la obtención de cierta información que permita elaborar, procesar o modificar el problema y la hipótesis.

- **Entrevista para la comprobación de hipótesis:** Es la que se ejecuta cuando ya el problema de investigación y la hipótesis están completamente elaboradas y de acuerdo con los propósitos de la investigación. Va dirigida para obtener mediante ella información que nos permita comprobar o no las hipótesis de investigación.

✓ **Método de Expertos.**

El Método de Expertos consiste en una unificación de criterios de un grupo de especialistas con conocimientos del objeto de estudio, de manera que cada interrogante vaya ocupando un lugar según el orden de importancia que cada miembro entienda a criterio propio. (se debe trabajar como mínimo con 7 expertos). Constituye una técnica de trabajo en grupo, la cual puede desarrollarse diversas variantes:

1. Brain Storming (Tormenta de ideas).
2. Brain Writing (Escritura de ideas).
3. Método Delphi (Coeficiente de Kendall).

Los métodos más utilizados son el Delphi y el de coeficiente de Kendall, debido a que para su uso no es necesario que los expertos se encuentren relativamente cerca.

El Método Delphi consiste en una técnica de trabajo grupal donde no interactúan directamente los miembros del grupo, es decir se basa en aplicar un cuestionario o formulario a cada integrante del grupo. El método de Kendall consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de los expertos, se unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel haya ponderado según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio.

Para la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (W).

Esta es la técnica más versátil ya que puede aplicarse para determinar y evaluar las características que no pueden ser medidas por medios de medición. También se utiliza para realizar la primera gran expansión en el diagrama Causa-Efecto y estimar el factor de pérdidas.

Se muestra a continuación la forma matemática, que se basa en la suma de la puntuación para cada característica.

1. Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto.
2. Sumatoria de todos los valores por fila.
3. Cálculo del coeficiente (T).

$$T = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^k a_j}{k}$$

4. Se realiza el control de las características cuyo valor es menor que el coeficiente (T).
5. Cálculo de Δ , se hace por fila y uno por uno.

$$\Delta = \sum_{i=1}^m a - T$$

6. Cálculo de Δ^2 , se halla la sumatoria al final de la columna.
7. Posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (W)

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^k \Delta^2}{m^2(k^3 - k)} \geq 0.5 \rightarrow \text{Si se cumple hay concordancia y el estudio es válido.}$$

K → Número de características.

m → Número de expertos.

Si $W < 0.5$ se repite el estudio, de haber un número de expertos mayor que 7 deben eliminarse los que más variación introduce en el estudio, respetando siempre $m \geq 7$.

☞ **Propuesta de Metodología para la elaboración de las Matrices de Competencias Laborales con enfoque de proceso.**

1. Análisis de la Planificación estratégica y áreas de resultados claves.

Sino se ha realizado la planificación estratégica en la empresa objeto de estudio se tiene que:

- Capacitar a miembros del Consejo de dirección ampliado sobre Gestión del cambio.
- Definir el diagnóstico estratégico de la organización a través de la aplicación de la Matriz DAFO para llegar a obtener las: oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.
- Definir la misión, visión, valores compartidos, áreas de resultados claves y objetivos estratégicos.
- Realizar el ejercicio de planificación estratégica de la empresa objeto de estudio e implantarlo.

2. Determinación de las Macrocompetencias o competencias empresariales.

- Selección del personal para la determinación de las Macrocompetencias. (Comité de Expertos y Consejo de Dirección Ampliado).
- Capacitar al personal implicado sobre Gestión por Competencias. (Comité de Expertos, Consejo de Dirección Ampliado).
- Trabajo Grupal entre todos los miembros del Comité de Expertos y Consejo de Dirección Ampliado para definir las competencias que más se ajustan a la organización.
- Conceptualizar las Macrocompetencias seleccionadas para la empresa.

3. Selección del o los procesos claves a estudiar y puestos de trabajos asociados.

- Determinar los procesos claves de la empresa objeto de estudio.
- Seleccionar el proceso clave a estudiar.
- Seleccionar los puestos de trabajo a estudiar en cada proceso.

4. Determinación de las competencias del o los procesos seleccionados.

- Determinar o seleccionar el Comité de Expertos de ser necesario.
- Preparación y revisión de la documentación necesaria existente (manuales e instrucciones de calidad, encuestas, calidad del servicio).
- Trabajo grupal para seleccionar las competencias que más se ajustan al proceso según anexo 1 y su reducción.
- Conceptualizar las competencias laborales para el proceso clave seleccionado.

5. Determinar y conceptualizar las competencias por puestos de trabajo.

- Selección del Comité Expertos de ser necesario.
- Preparación del Comité de Expertos y revisión de la documentación
- Trabajo grupal en el Comité de Expertos para definir las competencias que más se ajustan de las competencias del Anexo 1 y su reducción.
- Definición y conceptualización de las competencias para cada puesto de trabajo.

6. Elaboración de las Matrices de Competencias de los puestos de trabajo.

- Trabajo grupal a partir de la conceptualización de las competencias del paso anterior teniendo en cuenta los 5 niveles definidos anteriormente
- Elaboración de la Matriz para cada puesto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Alés, H. (2004):** “Trabajo de Diploma, Propuesta de un Sistema de Herramientas para la Gestión Empresarial de la Empresa de Servicios Informáticos GET Varadero.”
2. **Artidiello I. y Conrado R.(2005):** “Competencias: un nuevo reto” (Parte I, II y III) www.gestiopolis.com, (consultado: diciembre 2006)
3. **Atkinson, J.W., (1958):** A scoring manual for the achievement motive. En J.W. Atkinson (Ed.), *Motives in Fantasy, Action, and Society* (pp. 179-204). Nueva Cork, edición digital.
4. **Bunk, G.P. (1994):** “La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA”. **Revista Europea de Formación Profesional**, 1, (8-14).
5. **Cabezas, E. (2006):** “Distintos Sistemas Formativos en la Gestión por competencia laboral”, <http://www.linfati.cl/gde/2006/06/13/distintos-sistemas-formativos-en-la-gestion-por-competencia-laboral/>, (consultado: diciembre 2006)
6. **Cardona, P. y Chinchilla, M. (1998):** “Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas.” *Revista Harvard Deusto*. No. 89, pág. 10.
7. **Chiavenato I. (1999):** “Administración de los Recursos Humanos”. Ed. Mc. Grau Hill. México, edición digital.
8. **Conocer (1998):** “Análisis ocupacional y funcional del trabajo”, Ed. IBERFOP. OEI., Madrid. 1998. webmaster@cinterfor.org.uy.
9. **Dulewicz, V. (1989):** “*Performance appraisal and counseling*”, en Herriot, P., *Assessment and selection in organizations: methods and practices for recruitment and appraisal*, John Wiley & Sons, New York, pp645-649, edición digital.
10. **Durán, E. (2006):** “Elaboración de las Matrices de Competencia Laborales de la Empresa de Cítrico Héroes de Girón”. Trabajo de Tesis.
11. **Fernández de, A. (2005):** “Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos”. Primera edición, Madrid, edición digital.
12. **Fernández, A. M. (2006):** “ Pensemos en las Competencias”, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/competencias-competentes-y-competitividad.htm>, (consultado: enero 2007).

13. **Fernández, A. M. (2004):** "Procedimiento para el análisis y descripción de puestos de trabajo y su validación en el CENSA". Tesis de Maestría, , disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/organi/organi.shtml>, (consultado: febrero 2007)
14. **Gallart, M. y Jacinto, C. (1996):** "Competencias Laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo". Biblioteca Digital de la OEI, Educación Técnico Profesional.
15. **Gómez, M (2006):** "Empleo, educación y calificaciones: ¿Dónde está la modernización en el mercado de trabajo?" disponible en: www.argiropolis.com.ar, (consultado: febrero 2007)
16. **Gramigna, R. M. (2005):** "Gestión por Competencias, una opción para hacer a las empresas más competitivas", disponible en: www.monografias.com, (consultado: diciembre 2006).
17. **Horscheck, J. (2001):** "Análisis y perspectivas del desarrollo estratégico del GET Varadero". Trabajo presentado para optar por el grado científico de Master en Gestión Turística. Universidad de Matanzas con Las Palmas. Cuba.
18. **Le Boterf, G. (1996):** "Enfoque de gestión por competencias". Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile.
19. **Lévy-Levoyer, C. (1997):** "Gestión de las competencias". Ed. Gestión 2000, Barcelona, edición digital.
20. **Malik, F. (2000):** "*Job Desing: Diseño del puesto de trabajo*", Revista Capital Humano. No. 138, 2000. Madrid. Ed. Capital Humano, edición digital.
21. **McClelland, D. (1973):** "Testing for Competence rather than for Intelligence", in American Psychologist, January 1973, edición digital.
22. **Mondy, W. y Noe, R. (1997):** "Administración de Recursos Humanos". México. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A, edición digital.
23. **OIT recomendación (2006):** "Recomendación 195 de OIT. Desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente, Montevideo", CINTERFOR/OIT, 2006, 94 p. (Trazos de la Formación, 22)
24. **Oit-2000**
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/dialogo/doc/index.htm>, (consultado: enero 2007).
25. **Parsons, T. (1949):** "Hacia una teoría general de la acción", edición digital.

26. **Pérez, J. (1998):** “Modelo antropológico de las competencias estratégicas e intratégicas” disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldoes/rrhh/%20sobrecomp.htm>, (consultado: febrero 2007)
27. **POLFORM/OIT, CONOCER (1997):** Serie [Herramientas](#) para la transformación. Ed. Cinterfor/OIT.
28. **Quezada, H. (2006):** “Competencias Laborales: una puesta en valor del capital humano”, disponible en: [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com), (consultado: diciembre 2006)
29. **RESOLUCIÓN NO. 21/1999:** Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Cuba. (MTSS), capítulo V y anexo 2.
30. **Thornton, G.C., Byham, W.C. (1982):** “Assessment Centers and managerial performance”. London: Academic Press, edición digital.

Anexo # 1: Competencias que más aparecen

Estas competencias aparecen como las más mencionadas en una encuesta realizada entre 127 empresas en el Reino Unido que aplican sistemas de gestión por competencia laboral. (Competency, 1995)

1. Orientación a resultados
2. Orientación al cliente
3. Habilidad de convencer
4. Comunicación
5. Conciencia negocio
6. Flexibilidad
7. Desarrollo personal
8. Trabajo equipo
9. Liderazgo
10. Capacidad conceptual
11. Capacidad analítica
12. Visión estratégica
13. Conocimiento tecnológico (Conocimiento Técnico Profesional)
14. Preocupación por calidad
15. Habilidad interpersonal
16. Autoconfianza