

LAS COMPETENCIAS. UNA VISIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA

Pedro Manuel Zayas Agüero
Dr. en Ciencias Psicológicas
Universidad de Holguín

Resumen

Un reconocido factor de competitividad son las personas; así hoy día se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano, talento humano todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización.

En la evolución histórica de la gestión empresarial se le ha asignado un determinado papel dentro de este sistema, y de forma explícita o implícita ha sido siempre el elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el hombre. Las personas el principal recurso de la gestión empresarial.

El hombre tiene una personalidad que es la principal manifestación en el hombre en su implicación en el medio. La personalidad del hombre, son las cualidades integradas, de lo que es, el ser humano. Es obvio que cuando se habla de la existencia de una esfera cognitiva y afectiva, se está haciendo referencia a lo psicológico y en específico a la personalidad

Las competencias son una configuración holística, sistémica donde aparecen los objetivos, las características de la actividad, los resultados esperados, los valores organizacionales, y ciertas formaciones de la personalidad, todas integradas.

En artículo se valora el concepto, la clasificación, la matriz de las competencias y que expone los enfoques teóricos y metodológicos.

-Palabras claves: competencias, configuración, holístico, cognitivo, afectivo, matriz

-Introducción

Los grandes cambios que se operan en el mundo contemporáneo, unidos al desarrollo de las ciencias, han influido con fuerza en la esfera laboral, han originado cambios en los enfoques teóricos y en los métodos, surgiendo nuevos conceptos que dan respuesta a nuevas situaciones; así el término competencias invade el campo de la gestión de recursos humanos, y consecuentemente las disciplinas científicas que abordan este objeto.

La introducción del término competencias data de la década de los años 20 en los Estados Unidos en lo referente sobre todo a la capacitación, pero el auge en el empleo del mismo se desplaza de fines de los años 60 a los 70, y se considera al psicólogo David Mc Clelland uno de los pioneros. Luego es retomado en los 90 con las formulaciones de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional.

David Mc Clelland es un representante de la teoría behaviorista de la administración que hace marcado énfasis en el factor humano y en el funcionamiento de la organización como un todo, tratando aspectos de marcada orientación psicológica tales como la motivación.

David Mc Clelland (1961,1976) utilizó en una investigación la variable esencial el desempeño en el puesto de trabajo, y se centró en aquellas personas que eran consideradas excelentes; se había planteado determinar cuáles características del sujeto trabajador podrían servir para predecir el éxito de este en dicho puesto. Inicialmente esperaba obtener como predictores: el coeficiente intelectual, el expediente académico y la experiencia profesional, sin embargo, en los resultados de su estudio se manifestó un estrecho vínculo del desempeño laboral con las características intrínsecas de las personas, evidenciándose la existencia de una correlación positiva entre el desempeño en el puesto y estas; y obtuvo una correlación negativa del mismo desempeño respecto a la batería de pruebas teórico – prácticas que eran utilizadas tradicionalmente. (Cabrera, 2003).

Estas investigaciones que se realizaron sobre la búsqueda de predictores de un mejor desempeño en la actividad laboral y de una vida exitosa, permitieron privilegiar el estudio de las características psicológicas de las personas.

A inicios de la década de 1970 D. McClelland (1973), había impulsado el estudio de las competencias, que ha generado múltiples concepciones sobre estas.

Richard E. Boyatzis (1982), uno de los integrantes de Hay Group, fue colaborador de D. McClelland, y realizó un estudio en la American Telephone and Telegraph (ATT), sobre las características personales de sus trabajadores y su relación con la promoción jerárquica que había dentro de la organización. Este procedimiento sigue la línea clásica en el análisis y la descripción de cargos y ocupaciones. Aunque tiene el acierto de considerar la existencia de diferentes niveles en las exigencias, no realiza un proceso de integración del mismo estableciendo un sistema.

Se hace necesario resaltar que la actividad laboral no se desarrolla en abstracto sino implicada dentro de un marco de interrelaciones sociales y personales concretas donde tienen incidencia de la cultura organizacional y los elementos de carácter axiológico, y donde el sujeto participa en la construcción de las competencias laborales que sirven de base al desarrollo exitoso de la actividad.

En la actualidad dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de la gestión por competencias, que inunda todas las áreas de este proceso.

El estudio y aplicación de las competencias se enfocan desde diferentes ángulos, tanto macroestructuralmente, al nivel de la organización como un todo, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Así se habla de certificación de competencias, capacitación por competencias, carpeta de competencias, validación de competencias y perfiles de competencia.

-Definiciones de competencias

Existen múltiples definiciones de competencias, por la trascendencia de esta categoría en el estudio de este objeto en la actualidad, es de interés analizar diferentes enfoques del término en función de caracterizar la polémica situación existente alrededor del mismo.

Boyatzis, R. (1982) define las competencias como: “Características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto.”

Reis, O. (1994) plantea: “El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto”.

Spencer y Spencer (1993) en su libro "Competence at work, models for superior performance " las definen como “Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel de estándar de efectividad y/o desempeño superior en un trabajo o situación”. Incluyen destrezas, conocimientos, el concepto de sí mismo, rasgos de la personalidad, actitudes y valores. (Mischia, 1999). El contenido de este concepto coincide con el ofrecido por Boyatzis, privilegiando las cualidades humanas como causa del éxito en la actividad laboral.

Bunk, G. (1994) plantea “En Alemania se considera que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.”

En Australia “La competencia se concibe como 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” (Gonczi, A y Athanasou, J., 1996).

La POLFORM/OIT define la competencia laboral como “La construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”. (Ducci, M 1997) y añade la autora “ La OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo”.

Cowling, A. y James, P. (1997) plantean que “Las competencias abarcan motivos, rasgos, conceptos de sí mismo, conocimientos y capacidades cognoscitivas y conductuales”.

Claude Levy – Leboyer, (1997) en su libro Gestión por competencias plantea seis acepciones de la palabra competencia, a partir de su uso en español y menciona sus respectivos ejemplos:

-Como autoridad: estar bajo la competencia de alguien; la competencia del caso entra dentro de mi jurisdicción.

-Como capacitación: es un incompetente porque no está preparado; demostró su competencia lingüística hablando inglés.

-Competición: se están poniendo a prueba a través de la competencia; gracias a la competencia disminuyen los precios.

-Calificación: lo contratamos por su competencia profesional; a competencias iguales, retribuciones equivalentes.

-Incumbencia: tales asuntos son de mi propia competencia; estamos ampliando nuestro ámbito de competencias.

-Suficiencia: han certificado su competencia laboral para su puesto; si le quitan esas competencias, el puesto pierde status. (Misischia, 1999).

La especificación que reflejan estas acepciones de la palabra competencia, sugiere que este concepto debe ser contextualizado, teniendo en cuenta el objetivo de su uso y el momento en el que se emplea, así como la cultura organizacional, de ahí adquiere este su significado.

En la misma revista también aparece otra definición de competencias con un enfoque totalmente opuesto al anterior al definirla como "Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. (Conocer, 1997)

Han sido numerosas las investigaciones que han profundizado en la naturaleza de las competencias, reflejando que las mismas guardan mayor relación con los elementos intrínsecos de las personas como los valores, los motivos y las actitudes, que con el saber, o sea, los conocimientos.

En Canadá en la Provincia de Quebec se definen las competencias como "el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea". (Ducci, M 1997).

En Argentina el Consejo Federal de Cultura y Educación la define como: "Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional" (Ducci, M 1997).

El National Council for Vocational Qualifications (NCVQ), sistema inglés tiene un enfoque marcadamente funcionalista, en el se plantea: "la competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos). En este sistema se han definido cinco niveles de competencias que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del

trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro. (Ducci, M 1997).

“Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer". El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación”(INEM 1998).

Abud, I. y otros (1999) citando como fuente la revista Conocer, aborda las definiciones siguientes de competencias: “Una competencia laboral se integra por un conjunto de planteamientos (conocimientos, habilidades, destrezas) que se requieren para realizar una función productiva y, al ser verificadas en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado por el sector productivo” y agrega, “Es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño de un determinado contexto laboral. Refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.”

En la legislación laboral cubana, en la Resolución No. 21/ 99 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, se contempla como competencia laboral al “Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicados 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 le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones”. Después en las normas cubanas 3000 (2007) se definieron así: “Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios.”

En un estudio realizado en la Universidad de Angosta de Chile, los autores consideraron que las competencias: “Son todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medida y controlada y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.” (Cruz, P. y Vega, G., 2001).

A. Cuesta, (2001).plantea que “Las competencias son características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional” y añade que "Este concepto es tomado como punto de partida para este estudio y expresa una acepción sistémica y holística de las competencias, privilegiando la dimensión psicológica de estas y las contextualiza en una determinada cultura organizacional. "

Las competencias constituyen una categoría que expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo. Los cambios en la

concepción psicológica del hombre no investigan las cualidades aisladas como criterios de éxito, sino que aparecen otros términos como áreas clave de resultados y competencias.

El amplio espectro de las definiciones sobre esta categoría muestran el complejo estado en el estudio de la misma. Al analizar las definiciones, emergen los diferentes enfoques, así como los elementos comunes y divergencias.

El empleo del término surge como una necesidad objetiva de acercar el estudio, análisis y control de la actividad laboral a los procesos reales, por lo que su principal característica consiste en partir de los resultados, los objetivos y las funciones de la actividad a desarrollar y pretende operar contra la subjetivización y la atomización en el análisis de la relación hombre-proceso de trabajo.



Fig. 1 Modelo de la interrelación hombre-trabajo (Zayas, P., 2002)

-Enfoques de las competencias

L. Mertens (1996) identifica la existencia de tres grandes tendencias en el estudio de las competencias:

-el **análisis conductista**, que no se refiere a la corriente psicológica de esa denominación, sino al énfasis que se hace al papel de las características del individuo, o sea, parte del estudio de las personas que desempeñan bien su trabajo, determinando las características que posibilitan un desempeño exitoso

-el **enfoque funcional**, que tiene un carácter evidentemente pragmático y conductista desde el punto de vista psicológico

-el **análisis constructivista** que señala el carácter emergente de las competencias al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del investigador.

Mertens, L., (1996) señala “el análisis funcional describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos” y agrega: “La competencia es algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer”.

No obstante, algunos especialistas adoptan posturas extremadamente pragmáticas y conductistas al obviar los procesos que se dan en el hombre, como principal actor en el desarrollo de las diferentes actividades, dándole tratamiento de caja negra, el cual resulta impropio ya que es imposible hacer abstracción de las cualidades humanas.

Los resultados no pueden separarse de los ejecutores y sus características, por ser la personalidad la principal manifestación de las competencias humanas.

El enfoque funcional, supuestamente hace que se pueda prescindir de las cualidades personales; esto limita la proyección del concepto, al no tener en cuenta el desarrollo y las potencialidades del sujeto por su carácter activo y transformador que participa en la construcción, formación y desarrollo de sus propias competencias.

Zayas, P., (2002) hace una clasificación de las competencias, basado en la teoría de L. Mertens (1996) identifica la existencia de cuatro grandes tendencias:

-el enfoque funcional

- ❖ el análisis conductista, P. Zayas lo denomina **psicológico** y dentro del mismo hay dos tendencias:
 - la corriente marcadamente cognitivista: Enfoca las competencias sólo a esta esfera (conocimientos, habilidades y destrezas), soslayando el importante papel de los elementos afectivos.
 - el enfoque tradicional: Aparentemente holístico, se basa en las características de personalidad, pero se habla de elementos que reflejan una imagen de fragmentación.
- ❖ -el análisis constructivista
- ❖ -el enfoque holístico: Las competencias reflejan el aspecto esencial, la cualidad sistémica.

La clasificación se centra fundamentalmente en la diferenciación de carácter epistemológica y metodológica. Se basa en el proceso de cómo se construyen las competencias.



Fig. 2 Enfoques de las competencias (Zayas, P., 2002)

-Tipos de competencias

Existen diferentes autores que han trabajado en la identificación de los principales tipos de competencias.

Boyatzis, R. (1982) realizó un estudio a partir del cual elaboró un modelo genérico de competencias que explica el desempeño exitoso de la actividad gerencial, compuesto por las competencias siguientes: Gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir subordinados, enfocar a otras personas y el conocimiento específico.

Con relación a los tipos de competencias, Mertens, L., (1996) las clasifica en generales y específicas; mínimas y efectivas. No obstante, esta es insuficiente ya que el espectro de clasificación de las competencias es mayor; así se pueden identificar competencias simples y complejas según su estructura y competencias actuales y potenciales según el carácter temporal.

Las competencias críticas (en inglés core competencies) son aquellas que posibilitan desarrollar un desempeño exitoso en diferentes contextos. Según G. Bunk (1994) se pueden clasificar en competencias técnicas, metodológicas, sociales y participativas.

En una investigación realizada en Estados Unidos por el Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS) sobre las competencias transversales entre sectores y ramas de la actividad, se determinaron las competencias de: gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información, comprensión sistémica y dominación tecnológica.

En esta dirección, Figueiredo, R. (1995) en un artículo titulado: "El perfil del ingeniero requerido por la empresa", formula las principales competencias que debe poseer un profesional de la rama de las ciencias técnicas, entre las cuales plantea las siguientes: flexibilidad que permita adaptarse a un entorno exigente, cada vez más dinámico y cambiante; predisposición para aprender, estudiar, formularse preguntas, investigar; capacidad de trabajo, de "ensuciarse las manos", de automotivación; actitud favorable para "trabajar con otros", conformar equipos, relacionarse sin perder su individualidad y potencialidad para liderar, formar y conducir equipos.

Salas, C. (1996) en su artículo "¿Cuáles son las características que precisa desarrollar un profesional para lograr su visión y misión frente a la sociedad del siglo XXI?", clasifica dichas características de la manera siguiente: del entorno: necesidades de la población, factores ambientales que facilitan o limitan el logro de su visión y misión, aspectos legales, recursos disponibles, reconocimiento de las oportunidades de mejora; personales: visión y misión personal en la empresa, creatividad e imaginación, autoestima, seguridad y confianza, sólidas bases éticas, liderazgo, trabajo en equipo, disfrutar de su trabajo; académicas: capacidad conceptual y de abstracción, producción y/o servicio, especialización por áreas, nuevos conocimientos y prácticas: aptitudes que deberá tener el profesional del siglo XXI para lograr su cometido: Habilidades y destrezas que le permitan poner en práctica las características adquiridas en los grupos anteriores dentro de ellas incluye: el sentido común, buen humor, distinguir lo correcto de lo incorrecto, empatía, idealizar sin perder contacto con la realidad, claridad para comunicar sus ideas, espontaneidad, transmitir sinceridad, respeto y confianza."

Las competencias laborales se clasifican en competencias técnicas o del puesto y competencias directivas.

Los tipos de competencias directivas son: estratégicas, intraestratégicas y de eficacia personal. Las competencias directivas son las que se refieren a la capacidad estratégica de un directivo y su relación con el entorno externo de la empresa. Para este grupo es posible incluir: visión de negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente y la red de relaciones.

Las competencias intratégicas son: comunicación, organización, empatía, delegación, coaching y trabajo en equipo.

Las competencias de eficacia personal se refieren a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno. Se dividen cada una en subcompetencias: proactividad, creatividad, autonomía personal, autogobierno, concentración, autocontrol, gestión personal, del tiempo, de estrés, del riesgo, desarrollo personal, autocrítica, autoconocimiento y cambio personal.

Estas clasificaciones no reflejan el espectro estructural funcional que abarca la actividad laboral a partir de las principales funciones inherentes a la misma: la planificación, organización, ejecución, control y desarrollo personal.

Las principales competencias laborales se derivan fundamentalmente de los indicadores funcionales, en correspondencia con las exigencias del cargo, la cultura organizacional de la entidad y las características de las organizaciones.

En las nuevas concepciones sobre el trabajo, las organizaciones que tienden a asumir estructuras planas están formadas fundamentalmente por especialistas sobre la base de la variedad de habilidades.

Las diferencias en los requisitos para el desarrollo exitoso del trabajo, en cargos de diferentes niveles, no son sustanciales, acortándose las diferencias en cuanto, a las exigencias generales.

La capacidad de trabajar en equipo, la creatividad, la independencia, son tan necesarias para un trabajador de funciones elementales, como para el desarrollo de actividades más complejas en las condiciones actuales de las organizaciones.

Por otra parte algunos autores resucitan la antigua disputa entre lo heredado y lo adquirido y clasifican las competencias en poseídas y desarrollables. Estas proyecciones nos indican que no por haber surgido un nuevo término se han resuelto viejos problemas

-Hay Group

Por el grado la significación que tiene Hay Group para las competencias es que un aparte. **Hay Group**. (1999) tiene entre los principales tipos de competencias: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias directivas, competencias de solución de problemas y competencias de eficacia personal.

Hay Group, ha clasificado de diversas formas los tipos de competencias:

1. **Competencias diferenciadoras:** son las que distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación media.

2. **Competencias umbral o esenciales:** son las que se necesitan para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.
3. **Competencias poseídas:** se relacionan con las percepciones, valores y preferencias, las conductas y reacciones, la forma de relacionarse con los otros, las actitudes.
4. **Competencias desarrollables:** son aquellas que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Incluyen conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica.

En este último par, se aprecia la distinción entre las competencias que los sujetos adquieren y son desarrollables y las competencias que estos poseen y que ofrecen mayor dificultad para modificar.

La organización Hay Group hace una clasificación genérica de las competencias.

Las competencias genéricas: son aquellas que están ligadas a la dimensión psicológica del hombre, directamente relacionadas con la autoimagen, los rasgos, valores y motivos, que constituyen la causa de un desempeño superior en varios puestos de trabajo, donde se desempeñan los roles de tipo directivos, profesionales, técnicos, entre otros; y que representan a la cultura organizacional de una empresa.

Estas competencias han sido determinadas por el Hay Group y han sido objeto de estudio de muchas organizaciones en el mundo, lo que ha develado que este tipo de competencias se manifiesta de forma reiterativa en diferentes puestos de trabajo.

Hay Group lista y define veinte competencias genéricas, que han sido organizadas en seis grupos fundamentales, tomados como indicadores de análisis para este estudio, y se exponen a continuación

Las competencias genéricas se distinguen de otros tipos de competencias, sobre todo porque ellas no son inherentes a un solo puesto de trabajo, sino que pueden ser demostradas en varios puestos y se consideran fundamentalmente la causa de desempeños superiores, además que pueden ser poseídas así como desarrollables.

Las competencias genéricas se muestran, como resultado de la aplicación de la técnica de entrevista de incidentes críticos durante más de 20 años en diferentes puestos y organizaciones del mundo. Esta técnica consiste en entrevistar a los trabajadores que muestran un desempeño superior y adecuado en sus puestos de trabajo con el propósito de indagar en las acciones que llevan a cabo estas personas para lograr lo anterior, lo que se traduce en rasgos, capacidades y características personales, permitiendo conocer las competencias esenciales que requiere determinado puesto

1. Competencias de logro y acción:
 - Motivación por el logro.
 - Preocupación por el orden y la calidad.
 - Iniciativa.
 - Búsqueda de información.

2. Competencias de ayuda y servicio:
 - Sensibilidad interpersonal.
 - Orientación al servicio al cliente.
3. Competencias de influencia:
 - Impacto e influencia.
 - Conocimiento organizativo.
 - Construcción de relaciones.
4. Competencias gerenciales:
 - Desarrollo de personas.
 - Dirección de personas.
 - Trabajo en equipo y cooperación.
 - Liderazgo.
5. Competencias cognitivas:
 - Pensamiento analítico.
 - Pensamiento conceptual.
 - Conocimiento y experiencia.
6. Competencias de eficacia personal:
 - Autocontrol.
 - Confianza en si mismo.
 - Comportamiento ante fracasos.
 - Compromiso con la organización.

- Una visión de las competencias

La ciencia psicológica tributa al enriquecimiento de esta categoría partiendo del análisis sistémico de la personalidad, con un enfoque configuracional en el que se integran los aspectos estructurales y funcionales, lo que junto con la teoría de la actividad sirve de base a la concepción de competencias que se formula en el presente trabajo.

Estos cambios en la concepción psicológica del hombre no investigan las cualidades aisladas como criterios de éxito, sino que aparecen otros términos como áreas clave de resultados y competencias. Al respecto Cowling, A. y James, P. (1997) plantean: “Las competencias abarcan motivos, rasgos, conceptos de sí mismo, conocimientos y capacidades cognoscitivas y conductuales”. O sea, que las competencias constituyen una categoría que expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo.

Al analizar las definiciones de competencias existentes, muchas reflejan necesariamente la integración de un conjunto de cualidades humanas aunque no las integran en la cualidad sistémica que debe diferenciar el enfoque por competencias de los enfoques tradicionales.

En el enfoque sistémico de la interrelación hombre-trabajo con un enfoque holístico configuracional no sólo existe la integración de lo cognitivo y lo afectivo, sino que la concepción de complejidad de las competencias debe reflejar las propiedades básicas de la actividad al integrar en un todo las características del trabajo y las del hombre, destacando el carácter activo y transformador del sujeto.

Las competencias son un producto de la actividad en la interrelación hombre-trabajo en la que juega un papel determinante la formación.

Las competencias son configuraciones holísticas, sistémicas en las que se produce una integración de los objetivos, los resultados esperados, las características de la actividad y los valores organizacionales, con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales integrados que son necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones. (Zayas, P., 2002)

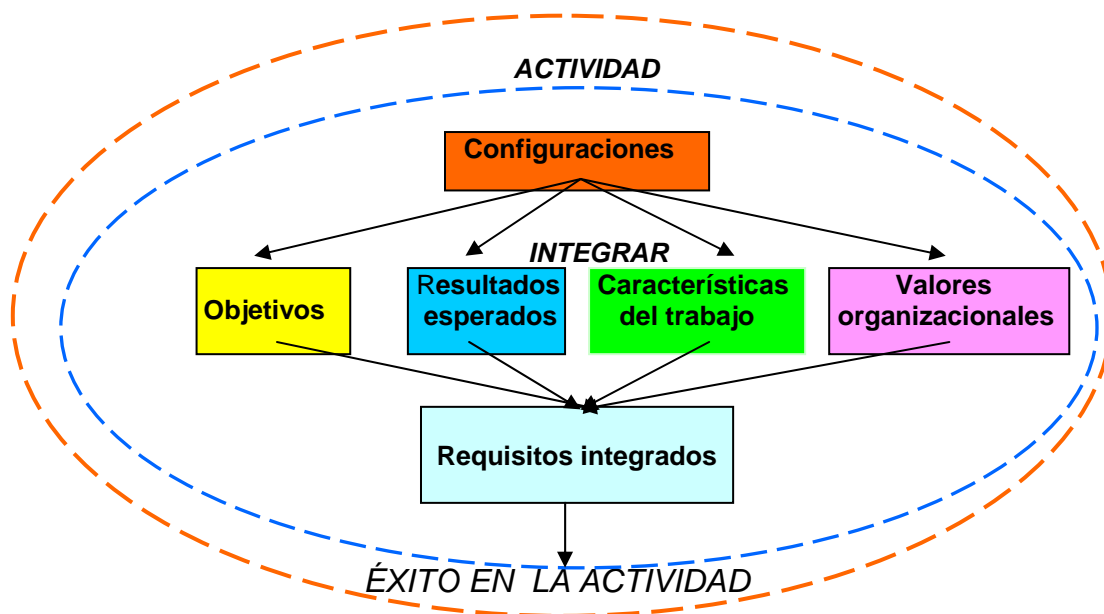


Fig. 3 Definición de competencias. Zayas, P. (2002)

-La elaboración de la matriz de las competencias

La construcción de la matriz es un punto clave en la elaboración de las competencias

La matriz de las competencias es la interconexión epistemológica, teórica y metodológica, que vincula la teoría con la práctica, cuando las fases del trabajo (planeación, organización, ejecución y/o liderazgo, control, desarrollo personal) se fusionan con el hombre (esferas cognitivo, afectiva, física y social), ahí es cuando se funden las competencias.

La matriz de competencias es donde se elabora la tabla, en la que se sitúa el eje horizontal, en la parte superior, las **esferas de la actividad laboral** que son clasificadas dentro de la función estructural del trabajo, y el eje vertical donde aparecen los **procesos, las funciones, tareas y los resultados esperados** que son parte esenciales de la matriz, después vienen (las capacidades, habilidades y características, valores personales y sociales, clasificadas en las respectivas esferas (cognitiva, afectiva, física y social) que tienen incidencia en el éxito del desarrollo de la actividad.

Para la elaboración de la matriz de competencias del cargo y la ocupación, se tendrá en cuenta lo siguiente:

MATRIZ DE COMPETENCIAS																			
Esferas Exigencias /	Esfera de la actividad laboral / Objetivos																		
	Planeación					Organización					Ejecución y/o Liderazgo				Desarrollo personal y social				Control
Procesos, funciones, resultados esperados																			
Cognitiva																			
C1																			
C2																			
C3																			
C4																			
Afectiva																			
A1																			
A2																			
A3																			
A4																			
Física																			
F1																			
F2																			
F3																			
F4																			
Social																			
S1																			
S2																			
S3																			
S4																			

Fig. 4 Matriz de competencias. .

En la organización de la información se crea una matriz conformada por diferentes cuadrantes, y se procede a clasificar los **procesos, las funciones, tareas y los resultados esperados** en las **esfera de la actividad laboral** (la planificación, la organización, el desarrollo personal, la ejecución y el control), después y casan las habilidades, cualidades, valores personales y sociales, clasificadas en las respectivas esferas (cognitiva, afectiva, física y social), donde convergen para cada uno de los **procesos, las funciones, tareas y los resultados esperados** para varias exigencias de las diferentes esferas; a la vez que el resultado puede ser complejo por estar compuesto por los resultados esperados en distintas esferas de la realización de la actividad laboral y las exigencias personales y sociales necesarias. Se pueden formar tanto cuadrantes y intercepciones verticales como horizontales, así como las subcompetencias o las competencias que se deriven.

Se debe significar además, que en una competencia pueden integrarse otras competencias de orden jerárquico inferior con respecto a la actividad específica.

Un ejemplo de la construcción de una competencia se produce al integrar un objetivo, un resultado esperado o una función, que en el caso de un directivo

puede ser elaborar de forma eficaz la planeación estratégica de su área de trabajo para un período. Esta tarea, estaría relacionada con la función de planificación dentro de la estructura de los procesos de trabajo, de ahí buscamos los elementos, las acciones que debe saber desarrollar el directivo, así como las cualidades cognitivas, afectivas, físicas y sociales que subyacen en el desarrollo exitoso de la actividad.

La subcompetencia quedaría integrada de la forma siguiente:

Resultado: Realizar una planeación estratégica eficaz del área de trabajo

Competencia de planeación

- Identificar problemas
- Realizar diagnóstico
- Analizar las causas de los problemas,
- Generar soluciones potenciales
- Dominar las técnicas de trabajo en grupo
- Flexibilidad
- Saber escuchar
- Saber trabajar en equipo

De este modo se integran al clúster, presidido por el resultado esperado, el dominio de las acciones necesarias para su desempeño y las cualidades personales, lo que puede realizarse mediante la validación de contenido por el criterio de jueces, para luego validarlo en la práctica, o incorporar cualidades que ya han sido sometidas a criterio de validación y son incluidas según el peso que tengan, y luego se nombra la competencia. En este caso sería una competencia de planeación.

-Determinación de las principales competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral

Se puede elaborar una lista interminable de las competencias de la actividad laboral propuestas por diferentes autores.

Uno de los principales resultados está vinculado con la definición de las competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral.

Sobre la base de las formulaciones teóricas dentro de las cuales se puede destacar las concepciones sobre la actividad laboral, su estructura, fases y elementos componentes, se definieron las principales competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral:

- Capacidad técnico-profesional: dominio científico-técnico de su profesión, desarrollo de conocimientos y habilidades, nivel de actualización, actitud y motivación profesional.
- Capacidad de solución de problemas: expresado en la capacidad de diagnosticar, identificar problemas, generar soluciones potenciales, organizar e implementarlas; tomar decisiones, así como el control y seguimiento de las mismas, capacidad de análisis y síntesis, profundidad, amplitud, flexibilidad, independencia, iniciativa, originalidad, perseverancia, constancia, vigor y energía desplegados y la capacidad para explicar las situaciones del entorno.

- Capacidad de aprendizaje: grado de asimilación y apropiación de conocimientos y habilidades, solidez, sistematicidad, reproducción y aplicación, rapidez, estilo de aprendizaje, esfera donde muestra mejor desempeño, procesos del pensamiento, disposición ante la superación.
- Capacidad de proyección: existencia de objetivos y metas definidos, visión de futuro, grado de conducción y actuación en el presente sobre la base de planes futuros, estructuración de los medios para alcanzar los objetivos, principales motivos, intereses, aspiraciones y su vínculo con la actividad profesional, profundidad, adecuación y flexibilidad en la proyección.
- Flexibilidad: capacidad de adaptación a nuevas situaciones, forma de actuar en entornos adversos, situaciones conflictivas y condiciones de incertidumbre, forma en que recepciona las sugerencias y críticas, apertura a la experiencia.
- Capacidad de organización: forma en que estructura los medios para desarrollar las actividades en las distintas esferas de la vida social, existencia de planes, métodos con que enfrenta las actividades, capacidad para mantener prioridades, distinción entre lo esencial y lo superfluo, autodisciplina, puntualidad en las actividades.
- Capacidad comunicativa: capacidad de exponer sus ideas de forma coherente y convencer, fluidez verbal, saber escuchar, capacidad para trabajar en equipo, relaciones interpersonales, sociabilidad, imagen y reacciones que provoca en sus relaciones, estilo comunicativo.
- Capacidad volitiva: constancia, perseverancia, energía y vigor desplegados para alcanzar las metas, independencia, decisión, autodomínio, seguridad, sostenibilidad de la motivación, nivel de actividades que despliega, medida en que alcanza las metas, reconocimientos obtenidos, posición mantenida ante situaciones difíciles.
- Capacidad control: cálculo y registro, desviaciones detectadas, correcciones de desviaciones y .marcha de cumplimiento de lo planificado organizado y mandado
- Integridad personal: valores predominantes, características personales, autoconciencia de sus limitaciones y potencialidades, necesidades y motivos predominantes.

Estas competencias constituyen síntesis integradoras de las exigencias del cargo objeto de estudio y entre las mismas existe una estrecha interrelación, hasta el punto que algunas competencias no pueden configurarse sin la participación de otras que le sirven como base.

-Consideraciones finales

En la actualidad dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de la gestión por competencias, que inunda todas las áreas de este proceso.

El estudio y aplicación de éstas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macroestructuralmente, al nivel de la organización como un todo, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Así se habla de certificación de

competencias, capacitación por competencias, carpeta de competencias, validación de competencias y perfiles de competencia.

Bibliografía

Actual Recursos Humanos (2000). Listado de competencias. <http://www.actual.com>.

Alless, Martha, A. (2003). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. 2da ed. Buenos Aires: Argentina, pp 252.

Allport, W. (1963). *Pattern and Growth in Personality*, Ed. Holt, New York.

Allport, W. (1969). *La personalidad. Su configuración y desarrollo*, Ed. Herder, Barcelona.

Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*, Ed. John Wiley & Sons, New York.

Byars, Ll. y L. Rue, (1996). *Gestión de recursos humanos*, Ed. Irwin, España.

Cardona, P. Chinchilla, M. (1999). *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*. Harvard Deusto Business Review, No 89, marzo – abril. pp 10-19.

Casas, J. (1992). *Cómo reclutar y seleccionar el personal*, Ed. Vecchi S.A., Barcelona, 176 pp.

Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000). *¿En qué forma apoyan las competencias laborales a la selección de recursos humanos?* webmaster@cinterfor.org.uy.

Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000). *¿Qué es el SCID?* webmaster@cinterfor.org.uy.

Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000). *¿Qué es el DACUM?* webmaster@cinterfor.org.uy.

Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000). *¿Qué es una unidad de competencias?* webmaster@cinterfor.org.uy.

Champy, J. (1996): *Reingeniería en la gerencia*, Ed. Norma, Colombia, 244 pp.

Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría general de la administración*, Ed. Mc Graw Hill, México, 588 pp.

Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. 5 ed. Mc Graw-Hill, Colombia.

CINTEFOR/ OIT (2001). *Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales*. México. En: <http://www.cinterfor.org.uy>.

Cinterfor/OIT (2000). *Conceptos básicos de competencias laborales* webmaster@cinterfor.org.uy.

Cinterfor/OIT (2000). *¿Cómo surgió el enfoque de formación basado en competencia laboral?* webmaster@cinterfor.org.uy.

Cowling, A y James P. (1997). *La esencia de la administración de personal y las relaciones industriales*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Cowling, A y James, P. (1997). *La esencia de la administración de personal y las relaciones industriales*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Cuesta Santos, A. (2001). *"Gestión de Competencias"*; Ed. Academia; La Habana.

Dessler, G. (1994). *Administración de personal*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México. 716 pp.

Drucker, P. (1992). *Managing for the future*, Ed. Truman Talley Books Dutton, New York, 184 pp.

Ducci, María A. (1997)., *"El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional"*, en: *Formación basada en competencia laboral*, Montevideo, Cinterfor/OIT.

Dulewicz, V. (1989). Evaluación y selección en las organizaciones: Los métodos y prácticas de contratación y evaluación. New York, pp 645-649.

Gallego Franco, M. (2007). Procesos de gestión humana basados en competencias. [www.http://arearh.com](http://arearh.com).

Gramigna, Maria Rita. (2005). Gestión por competencias: una opción para hacer las empresas más competitivas. <http://www.pa-partners.com>.

Harre, R. y De Waele, JP (!979).: Autobiography as a psychological method. Ed. Emerging Strategies in Social Psychological Research. London. 300 pp.

Hay Group (1999). Clasificación genérica de las competencias. [www. Haygroup.com](http://www.haygroup.com).

Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España.

Levy-Levoyer, C. (1992). Evaluación del personal: los métodos a elegir, Ed. Díaz de Santos S.A., España, 146 pp.

Louart, P. (1994): Gestión de los recursos humanos, Ed. Gestión 2000, S.A. Barcelona. 262 pp.

Mc Clelland, D. y D. Burnham (1976). "Power is the great motivation", Harvard Business School Review, marzo-abril.

McClelland, D. (1973). "Testing for Competence rather than for Intelligence", in American Psychologist, January 1973.

Mertens, L (1996). Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos, Ed. Cinterfor, Colombia.

MTSS, Resolución No. 21 del 1999. Reglamento para la Capacitación Profesional de los Trabajadores.

NC 3000/2007. Sistema de gestión integrada capital humano. Vocabulario.

NC 3001/2007. Sistema de gestión integrada capital humano. Requisitos.

NC 3002/2007. Sistema de gestión integrada capital humano. Implementación y procedimiento documentado: identificación, validación y certificación.

Ohio State University.(1998). Introduction to DACUM, Ed. Center on Education and Training for Employment, USA.

OIT - POLFORM - CINTERFOR / CONOCER: (1997) Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas. Montevideo. <Competencias laborales> <Formación y trabajo en general>
www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix

OIT. (1993). *Formación profesional. Glosario de términos escogidos*, Ginebra.

Pérez López J. A. (1993). Fundamento de la dirección de empresas. Rialp. Madrid. España.

Portillo, Mazerosky (2003). Reclutamiento de Personal. www.monografía.com

Puchol, L (1994). Dirección y gestión de recursos humanos, Ed. Perspectivas y prospectivas, España. 200 pp.

Riesgo, L. (1990). Selección de personal, Ed. Paraninfo, Madrid.

Rodríguez Quevedo, A. (2003). La matriz de competencias laborales, una alternativa para el logro de la competitividad de su capital humano. www.gestiondelconocimiento.com.

Rodríguez Trujillo, N. (2002). Selección efectiva de personal basada en competencias. Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela. Venezuela. CINTERFOR/ OIT. En: <http://www.cinterfor.org.uy>.

Rodríguez, A. (1990). Transitando por la psicología. Ed. Ciencias Sociales. Habana. Cuba

Sánchez Rodríguez, A. (2005). Una mirada a los orígenes de las competencias. <http://www.cienciasholguin.cu>.

Sánchez, J. (1993). Selección de personal. Guía Práctica, Ed. Amarú, Salamanca, España. 134 pp.

Selva, J (2005). Las etapas de la gestión por competencias. Disponible en red www.uv.es/selva/gestion/article/etapasgespor.comp.htm

Sikula, A. y J. McKenna (1989). Administración de recursos humanos. Conceptos prácticos, Ed Limusa S.A., México, 502 pp.

Spencer, L. y McClelland, D. (1984). Competency Assessment Methods: History and State of the Art. USA.

Stanton, S. (1989). Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal, Ed. Limusa, México, 200 pp.

Swan, W. (1997). ¿Cómo escoger el personal adecuado?, Ed. Norma, Bogotá, 244 pp.

Taylor, F. (1903). Shop Management. Reunión de la Sociedad Norteamericana de Ingenieros Mecánicos (A.S.M.E.). New York.

Thornton, G. C., y Byham, W. C. (1982). Assessment Centers and Managerial Performance. London: Academic Press.

Zayas Agüero, P. (1996). ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?, Ed. Academia, Ciudad Habana., 202 pp.

Zayas Agüero, P. (1997). El Rombo Investigativo: un método lógico-práctico en la concepción, proyección y ejecución de investigaciones, Ed Academia, La Habana, Cuba, 146 pp.

Zayas Agüero, P. (2001). ¿Cómo seleccionar al personal por competencias?, Ed. Academia, Ciudad Habana., 392 pp.

Zayas Agüero, P. (2002). Concepción teórico y metodológica sobre el proceso de selección de personal, Tesis en opción al grado de Candidato a Doctor en Ciencias Psicológicas, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.