

UADE
VIRTUAL



CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

UVA 4
Clasificación de competencias



El desarrollo de contenidos que se presenta a continuación es una selección editada y compilada ad hoc, sobre la base de la bibliografía citada al pie, para ser utilizado exclusivamente como material de estudio de **UADE Virtual**.

Ha sido realizado por la profesora:



Lic. Verónica Saiz

ÍNDICE

1. Introducción
2. Enfoques teóricos sobre competencia laboral
 - 2.1. Enfoque funcionalista
 - 2.2. Enfoque conductista
 - 2.3. Enfoque constructivista
 - 2.4. Síntesis
3. Competencias genéricas y competencias técnicas
4. Competencias de la organización, del área y de la posición
5. Clasificaciones complementarias
6. Ejemplos
 - 6.1. SCANS
 - 6.2. Ejemplo 2
7. Bibliografía



1. INTRODUCCIÓN

En este material, veremos cuáles son los **enfoques teóricos** más utilizados para definir las competencias dentro de una organización.

Luego, estudiaremos **dos tipos de clasificaciones de las competencias** que se complementan, es decir, no son excluyentes, y nos permiten pensar la utilidad de los modelos de competencias desde diferentes puntos de vista.

2. ENFOQUES TEÓRICOS

Existen diversos enfoques teóricos sobre competencias. Sin embargo, los más adoptados mundialmente son los enfoques:

- **funcionalista,**
- **conductista,**
- **constructivista.**

Vamos a ampliar la información acerca de cada uno de ellos.

2.1. Enfoque Funcionalista

Este enfoque se origina en el ámbito anglosajón y consiste en establecer **desempeños o resultados concretos y predefinidos** que la persona debe **demostrar**.



Las competencias, dentro de este enfoque, son definidas a partir de un **análisis de las funciones clave** que hace la persona dentro de su labor, con **énfasis en los resultados** o productos de la tarea, más que en cómo se logra hacerlos.

De este modo, las empresas pueden **medir el nivel de competencia técnica** de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir los gaps que puedan llegar a existir.

La principal **crítica** realizada a este enfoque es que sólo verifica **qué** se ha logrado con una competencia, pero no **cómo** se logra, por lo que se dificulta la aplicación de la descripción de la competencia en los procesos formativos profesionales (Prieto, 2007).

2.2. Enfoque Conductista

En general, este enfoque se aplica a los niveles **directivos** y se circunscribe a las **capacidades que los hacen destacar ante circunstancias no predefinidas**. Es decir, situaciones en las cuales es necesario tener capacidad analítica, de toma de decisiones y creatividad.



Este enfoque apunta a identificar las **capacidades de fondo** de las personas que conllevan a **desempeños superiores** en la organización (Mertens 2002).

Las competencias no se derivan de los procesos de la organización, sino del análisis de las **capacidades de las personas**:

- cómo plantean los objetivos,
- cómo toman decisiones,
- cómo identifican situaciones,
- cómo asumen riesgos.



En síntesis, en este enfoque, se considera a las competencias como **comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones**.

2.3. Enfoque Constructivista

Este enfoque tiene origen francés y les da valor a la **educación formal y al contexto laboral**, ámbitos donde se construyen las competencias a partir de:

- el análisis de los problemas que se presentan en la organización,
- el proceso de solución de esos problemas.



La competencia está ligada a los procesos que se dan en la **organización** siendo las **habilidades, los conocimientos y las destrezas necesarias para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional** (Tobón ,2006).

2.4. Síntesis

En resumen, estos tres **enfoques centran la competencia en diferentes aspectos**, de la siguiente manera:

ENFOQUE	CENTRA LA COMPETENCIA EN:
FUNCIONALISTA	Normas de competencia: los requerimientos de la ocupación.
CONDUCTIVISTA	Mejor desempeño: las cualidades de la persona.
CONSTRUCTIVISTA	Lo que la persona es capaz de hacer: las actitudes y las conductas asociadas con el conocimiento, habilidad y destrezas en conjunto.

Veamos, en el siguiente cuadro, las características principales de cada enfoque que hemos mencionado:

UVA 4

Clasificación de competencias

CONCEPTO	FUNCIONALISTA	CONDUCTIVISTA	CONSTRUCTIVISTA
Origen	Ámbito anglosajón	Estados Unidos	Europa, especialmente Francia
Autores importantes	Luhmann y Mertens	McClelland, Spencer & Spencer, Le Boterf Boyatzis	Levy-Leboyer Gerhard Bunk
Se refiere a:	Funciones claves de la ocupación que hace la persona, con énfasis en el resultado o producto de la tarea, más que en el cómo se logran hacer	Características que una persona tiene en relación con su mejor desempeño efectivo y/o superior	Se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción
Competencia es igual a:	Capacidad de ejecutar tareas	Atributos personales que buscan un desempeño superior	Mezcla sobre los conocimientos y experiencias laborales
Definición del puesto laboral	Por las funciones claves que se desempeñan en la ocupación del puesto de trabajo	Por el que hace bien las cosas	A partir de la competencia que son necesarias para construir un resultado o tarea

Enfoques sobre competencias. Fuente: extraído de Sandoval, F., Miguel, V., & Montaña, N

3. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y COMPETENCIAS TÉCNICAS

Ahora que hemos visto los enfoques teóricos sobre las competencias, pasaremos a analizar dos **tipos de clasificaciones de competencias**:

- competencias genéricas y competencias técnicas,
- competencias de la organización, del área y de la posición.

Como mencionamos anteriormente, estas clasificaciones se complementan y nos permiten pensar la utilidad de los modelos de competencias desde diferentes puntos de vista.

UVA 4

Clasificación de competencias

Una de las clasificaciones más utilizada es la que **diferencia competencias genéricas y competencias técnicas**, de la siguiente manera:

COMPETENCIAS GENÉRICAS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
Son un conjunto de conductas distintivas que han identificado las empresas para alcanzar el éxito empresarial , dentro de una determinada cultura y un estilo de trabajo .	Engloban un conjunto de conocimientos específicos necesarios (<i>know how</i>) para el desarrollo de las actividades propias del área .
Deben estar presentes en todos los miembros de la organización , independientemente del puesto que ocupen.	Se identifican y se definen en cada área funcional .



4. COMPETENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN, DEL ÁREA Y DE LA POSICIÓN

En esta clasificación, es muy importante el **nivel** de competencia que se le va a solicitar a cada sujeto de la empresa. Ese nivel será distinto según la posición o el área de la persona dentro de la organización.

Las competencias de la **organización** son las que debe poseer **todo el personal** para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes. Estas competencias suponen un rasgo diferencial en el mercado.

Las competencias del **área** son las que deben tener todas las personas que están en **una misma área de trabajo**.



EJEMPLO

Por ejemplo: una empresa puede determinar que todas las personas de recursos humanos tendrían que tener la competencia de orientación a las personas.

Las competencias de la **posición** corresponden a las personas que están contextualizadas en procesos de **trabajo específico**.



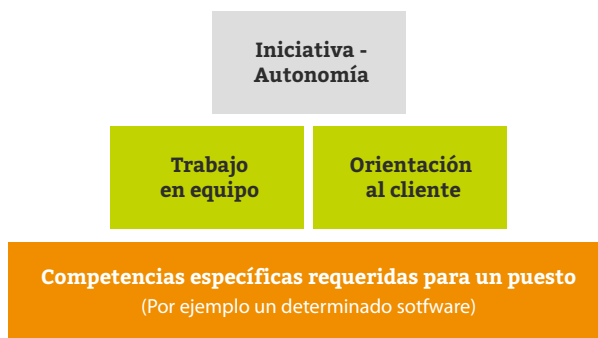
EJEMPLO

Por ejemplo, se le puede pedir a alguien que pueda trabajar en equipo, pero el nivel cambia según la posición. A una posición se le puede pedir que **sea miembro** de un equipo: que escuche con respeto las opiniones del resto y que genere espacios de conversación. A una persona que ocupa otra posición, en cambio, se le puede pedir que **coordine** los equipos de trabajo.

5. CLASIFICACIONES COMPLEMENTARIAS

¿Por qué afirmamos que estas dos clasificaciones son **complementarias**? Porque se pueden combinar. Por ejemplo, podemos clasificar una competencia pensando que es una competencia **técnica** de una **posición** en particular o **técnica** de un **área** en particular.

Observá, como ejemplo, el siguiente gráfico de construcción de un modelo de competencias:



Construcción de un modelo de competencias. Fuente propia.

6. EJEMPLOS

Veamos ahora algunos ejemplos de cómo distintas organizaciones clasifican las competencias:

6.1. SCANS

En el informe conocido como SCANS (*Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills*, 1991) figura un ejemplo del enfoque de competencias que se centra en los **atributos personales**. Este informe clasificó a las competencias en dos grandes grupos: las **básicas** y las **transversales**.

COMPETENCIAS BÁSICAS	COMPETENCIAS TRANSVERSALES
<p>Habilidades básicas:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ lectura,➤ redacción,➤ aritmética y matemáticas,➤ expresión,➤ capacidad de escuchar.	<p>Gestión de recursos:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ tiempo,➤ dinero,➤ materiales y distribución,➤ personal.

UVA 4

Clasificación de competencias

COMPETENCIAS BÁSICAS	COMPETENCIAS TRANSVERSALES
<p>Aptitudes analíticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ pensar creativamente, ➤ tomar decisiones, ➤ solucionar problemas, ➤ procesar y organizar elementos visuales (y otro tipo de info), ➤ saber aprender, ➤ razonar. 	<p>Gestión de recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ trabajo en equipo, ➤ enseñar a otros, ➤ servicio a clientes, ➤ desplegar liderazgo, ➤ negociar, ➤ trabajar con personas diversas.
<p>Cualidades personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ responsabilidad, ➤ autoestima, ➤ sociabilidad, ➤ gestión personal, ➤ integridad, ➤ honestidad. 	<p>Gestión de recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ buscar y evaluar información, ➤ organizar y mantener sistemas de información, ➤ interpretar y comunicar, ➤ usar computadoras.
	<p>Comprensión sistémica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ comprender interrelaciones complejas, ➤ entender sistemas, ➤ monitorear y corregir desempeño, ➤ mejorar o diseñar sistemas.
	<p>Dominio tecnológico:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ seleccionar tecnologías, ➤ aplicar tecnologías en la tarea, ➤ dar mantenimiento, ➤ reparar equipos.

Fuente: Extraído de Vargas (2004)

6.2. Ejemplo 2

<p>Competencias de logro y acción:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ orientación al logro,➤ preocupación por el orden, calidad y precisión,➤ búsqueda de información.	<p>Competencias cognoscitivas:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ pensamiento analítico,➤ razonamiento conceptual,➤ experiencia técnica/profesional de dirección.
<p>Competencias de ayuda y servicio:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ entendimiento interpersonal,➤ orientación al cliente.	<p>Competencias de eficacia</p> <ul style="list-style-type: none">➤ autocontrol,➤ confianza en sí mismo,➤ comportamiento ante los fracasos,➤ flexibilidad.
<p>Competencias gerenciales:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ desarrollo de personas,➤ dirección de personas,➤ trabajo en equipo y cooperación,➤ liderazgo.	

Fuente propia

Bibliografía

- » **Mertens, L. (2002).** *ISO 9000:2000 y Competencia laboral: El aseguramiento del aprendizaje continuo e incluyente en la organización.* Montevideo: CINTERFOR/OIT, disponible en:
<http://www.leonardmertens.com/showarticle.php?id=22&backurl=section%253D1%2526start%253D30>
- » **Prieto A. (2007).** *"Identificación y análisis de competencias: enfoque conductista, constructivista y funcionalista Breve descripción de los 3 enfoques y su aplicación práctica"* en *Trabajadores competentes* - Ed. ESIC
- » **Sandoval, F., Miguel, V., & Montaña, N. (2008).** *"Evolución del concepto de competencia laboral"*, disponible en:
http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vracl/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf
- » **Tobón, S. (2006).** *Formación basada en competencias.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- » **Vargas, F. (2004):** *40 preguntas sobre competencia laboral.* Montevideo: CINTERFOR/OIT, disponible en:
<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/index.htm>