

TITULO: Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales

TITLE: Laboral Competitions. A Look out to its Roots.

AUTORES:

Ms.C. Ing. Alexander Sánchez Rodríguez. Profesor Instructor*

Dra.C. Clara Elena Marrero Fornaris. Profesor Asistente**

Dr.C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez. Profesor Titular***

PAÍS: Cuba

RESUMEN: Se analizan, por la trascendencia de esta categoría en la actualidad, los diferentes enfoques del término enmarcados dentro de las corrientes de estudio correspondientes y las clasificaciones que se generan con el objetivo de caracterizar la polémica situación existente alrededor del tema, resaltando los aportes y limitaciones en cada caso y asumiendo una posición al respecto. La competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el rendimiento de los individuos y de la organización. Esta es sin dudas la finalidad de la Gestión por Competencias. El desarrollo de este enfoque ha dado lugar a la formulación de múltiples y variadas definiciones, clasificaciones y corrientes en su estudio.

PALABRAS CLAVES; GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, COMPETENCIAS

ABSTRACT: They are analyzed, by the importance of this category at the present time, the different approaches from the term framed within the corresponding currents of study and the classifications that are generated with the objective on the matter to characterize the controversial existing situation around the subject, standing out the contributions and limitations in each case and assuming a position. The labor competition is the operative element that ties the individual and collective capacity to generate value with the work processes, reason why constitutes a new alternative to improve the yield of the individuals and the organization. This is without doubts the purpose of the Management by Competitions. The development of this approach has given rise to the formulation of varied definitions, classifications and currents in its study.

KEY WORDS: HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, COMPETITIONS

INTRODUCCIÓN

La evolución de los modelos de Dirección de Recursos Humanos en la última década se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de asumirse como un costo para considerarse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones (Marrero, 2002; Velázquez, 2002), lo que supone la aparición de una nueva perspectiva de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación

de ventajas competitivas sostenidas. En la actualidad dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de gestión por competencias (Zayas, 2002), que abarca todas las áreas de este proceso. El estudio y aplicación de éstas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macroestructuralmente, a nivel de la organización como un sistema, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Así, se habla de determinación de competencias, normalización de competencias, evaluación de competencias, formación por competencias, certificación de competencias, carpetas, modelos y perfiles de competencias.

Aunque se venía hablando de las competencias en los círculos pedagógicos desde los años 20 (Del Pino, 1997), es en 1973 cuando se empieza a tomar en consideración este término, hecho este impulsado por el psicólogo David McClelland, profesor de Harvard, a través de la publicación de un artículo titulado "Testing for Competence Rather than Intelligence", quien define la competencia como "la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo". Desde entonces el interés del mundo organizacional por el tema de las competencias no ha hecho más que crecer incesantemente y ampliar su campo de aplicaciones, inicialmente restringido a la selección de personal, a otros muchos campos. Este término es retomado en los 90 a partir de las formulaciones de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional.

El reto planteado a las instituciones, en primer lugar, empresariales y universitarias, es generar valor a través de la creación del conocimiento. Esto impone la necesidad de esclarecer y redefinir los principios y teorías que han de orientar el diseño, la gestión y el funcionamiento de las universidades e instituciones vinculadas con el conocimiento en general bajo el enfoque de la gestión por competencias de sus recursos humanos (RH).

A partir de la década de los sesenta del siglo XX, en numerosos países desarrollados se emprendieron acciones encaminadas al mejoramiento del desempeño laboral de sus RH, dándose prioridad a los procesos de formación y desarrollo apoyados en la utilización del enfoque de competencias. El desarrollo de este campo ha dado lugar a la formulación de múltiples y variadas definiciones del término competencia laboral, por la trascendencia de esta categoría en la actualidad es de vital importancia analizar los diferentes enfoques del término con el objetivo de caracterizar la polémica situación existente, puesto que la definición que se adopte, y de hecho la corriente de estudio que se siga, tendrá una incidencia directa en los resultados finales que se obtengan en los procesos de gestión de RH desarrollados bajo este enfoque y en lograr o no la integración de todos los elementos del sistema, a lo que habría que reservar el término de Gestión por Competencias, lo que implicaría proporcionar el impacto positivo esperado con su aplicación en las organizaciones. Para ello se analizarán por separado las tres grandes tendencias o corrientes en el estudio de las competencias identificadas por Mertens (1996).

MATERIALES Y METODOS.

Se emplearon como métodos científicos de investigación el histórico-lógico y el análisis-síntesis. El primer método se utilizó para mostrar el surgimiento y la evolución de este enfoque; el segundo, constituyó la herramienta para lograr analizar y sintetizar la información obtenida de la literatura especializada disponible.

RESULTADOS DEL TRABAJO

ENFOQUES Y ESCUELAS EN EL ESTUDIO DE LAS COMPETENCIAS. DEFINICIÓN DEL TÉRMINO.

Los enfoques y las escuelas están estrechamente relacionados. Las diferentes corrientes de pensamiento para el estudio de las competencias surgen en un lugar determinado impulsadas por una persona o institución y forman una escuela a la que se van sumando los investigadores, organizaciones y gobiernos que comparten los supuestos que sustentan dichas teorías. Así surgen la escuela americana (de la mano de Mc Clelland), la británica y la francesa siguiendo, cada una por su lado, los enfoques conductista, funcional y constructivista respectivamente.

Corriente conductista

El primer enfoque es el análisis conductista, que no se refiere a la corriente psicológica de esa denominación, sino al énfasis que se hace en el 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. Se puede agregar a esta clasificación de Leonard Mertens (Zayas, 2002) que existe una división entre las concepciones con un enfoque holístico y las marcadamente cognitivistas.

La escuela de Mc Clelland (Del Pino, 1997) pone el acento en las entrevistas, en la persona, para llegar a perfilar la “conducta situacional” de los que triunfan o fracasan. Describen los incidentes que llevaron a la eficiencia o a la ineficiencia. Luego, agrupan los elementos del comportamiento en “inventarios”, y elaboran los “cuadros de competencias”. Estos cuadros integran varias competencias que son descritas en estilo narrativo e incluyen los “indicadores de conducta”.

Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. A continuación se analizarán diferentes definiciones dadas por autores que siguen esta corriente de estudio:

Es necesario mencionar nuevamente al líder de esta corriente: David McClelland, cuya definición ya se ha expuesto. Otro investigador importante es Richard Boyatzis (1982), quien define las competencias como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.

Entre las definiciones con un carácter más cognitivista están las siguientes: La competencia laboral, definida por la POLFORM (OIT), es “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, 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”.

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, 1997).

Por otro lado, Bunk (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.”

Las definiciones con un enfoque holístico incluyen otros elementos además del conocimiento y otros aspectos cognitivos. Así lo expresa la INEM (1998): “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”(Ducci, 1997).

En Canadá, en la Provincia de Québec 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, 1997).

En este sentido Delgado (2002) define que: “las competencias –bajo este enfoque– son unidades de actuación que describen lo que una persona debe

saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia”.

Corriente funcionalista

El enfoque funcional, tiene un carácter evidentemente pragmático y conductista (Zayas, 2002) desde el punto de vista psicológico, como señala Mertens (1996) “el análisis funcional describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos”. Las técnicas británicas se apoyan en el estudio del trabajo, en el “análisis funcional”, examinan todas las actividades y los resultados que consiguen quienes trabajan en ella. En una segunda etapa, el equipo investigador que usa entrevistas y encuestas, analiza los resultados y define la norma (criterios de rendimiento y las tablas de medición).

La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados 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.

Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto, los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación y de conocimientos asociados.

En cuanto a las definiciones que se derivan de esta corriente se analizarán algunas, comenzando por una que proviene de la escuela inglesa, principal promotora de dicha tendencia. El National Council for Vocational Qualifications (NCVQ), sistema inglés tiene un enfoque marcadamente funcionalista, en él 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 (Ducci, 1997).

Abud, I. y otros citando como fuente la revista Conocer, abordan 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 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).

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 ”(MTSS, 1999).

A partir de esta resolución y de otros documentos difundidos por el MTSS para orientar metodológicamente el proceso de determinación de competencias laborales se ha seguido en muchas empresas el enfoque funcionalista. Por otra parte también se han desarrollado numerosos estudios teóricos y aplicaciones prácticas centradas en los supuestos del enfoque conductista, dentro de los que se destaca el holguinero Pedro Zayas Agüero. Otros autores cubanos y entre ellos holguineros son partidarios de la integración de los elementos más ventajosos de todas las corrientes (Marrero, 2002; Sánchez, 2003)

Corriente constructivista

El análisis constructivista (Zayas, 2002) que señala el carácter emergente de las competencias al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del propio investigador. Es la menos difundida y en ocasiones se presenta integrada con alguna de las dos tendencias anteriores (Cuesta, 2001). En el modelo constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre el personal directivo y operativo, que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan éstas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicado van emergiendo. Desde ésta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora.

Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) /organizaciones específicas, que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Como puede apreciarse, este enfoque enfatiza en la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto auto-imagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de sí mismos y de porque nos comportamos de la manera en que lo hacemos.

Esta corriente, conformada en Francia, tiene su principal exponente en el autor Levy-Levoyer (1997) quien plantea que “las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas”. En Australia, donde ha tenido amplia difusión, “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).

Al analizar las definiciones, emergen las diferentes corrientes, así como los elementos comunes y divergentes.

APORTES Y LIMITACIONES.

Corrientes

La diferencia entre la primera y la segunda corriente es que los americanos ponen el acento en la persona, en los trabajadores que más rinden, tratando de extraer las características que poseen y que los llevan al triunfo. Por su parte, los británicos focalizan su atención en el trabajo, en establecer unos mínimos niveles de competencia, en contemplar la competencia como una acción, conducta o resultado.

En la escuela americana los conjuntos de competencias son pequeños y manejables, y sobre todo se hace énfasis en las personas, con sus conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones, que son patrimonio individual y que no cambian o, al menos, son más consistentes que el contenido de las funciones. En el sistema británico, sin embargo, lo que más cuenta es el trabajo en sí y su entorno. Esto hace que un cuadro de competencias pueda quedar obsoleto en cualquier momento debido a los rápidos cambios que se producen en los contenidos de los cargos. Otro inconveniente es que el sistema conlleva a un gran número de normas, criterios y tablas de medida, muy difícil de manejar y aplicar por los clientes finales en las organizaciones.

Los seguidores del enfoque conductista, comparten los puntos de vistas de McClelland en cuanto a que los test de inteligencia y los expedientes académicos por si solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona. Por lo tanto, se requiere de establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico. Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los 80, y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, que debe estar sostenida por una cultura

adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los Recursos Humanos. Por lo tanto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipos, las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra, aun cuando las competencias no aceptadas sean eficaces.

El desarrollo de los análisis funcionales, como elemento de ventaja, permite el perfeccionamiento del diseño y organización de los puestos de trabajo, creando puestos funcionales polivalentes de perfil amplio, o sea, a partir de aquí se puede emprender (MTSS, 1999) la reorganización de la utilización de los recursos humanos.

En el caso de la corriente constructivista, este se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anterior su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de "empleabilidad". Este enfoque se centra en los procesos de aprendizajes de las personas y considera que los test de aptitudes así como los de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

Como se observa, cada corriente pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el de las competencias como una alternativa para lograr mejora en el rendimiento de los individuos. Todas contienen elementos que las diferencian y otros en los que coinciden.

A los efectos de este trabajo se considera que lo más conveniente sería adoptar un enfoque más ecléctico donde se mezclen los elementos de las tres corrientes incluyendo sobre todo los aspectos que resultan ventajas y que facilitan la implementación práctica del enfoque de competencias para la gestión de recursos humanos.

Definiciones

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.

Como se ha podido constatar algunos especialistas adoptan posiciones extremadamente pragmáticas y conductistas, lo cual produce un efecto contrario al problema que se trata de resolver, no se tienen en cuenta los procesos que se dan en el hombre, como principal actor en el desarrollo de las diferentes actividades, tratamiento errado puesto que es imposible hacer abstracción de las cualidades humanas. Los resultados no se pueden separar de quienes los ejecutan y sus características, por ser la personalidad la principal manifestación de las competencias laborales. De todas formas al revisar las definiciones de competencias muchas reflejan necesariamente la integración de un conjunto de cualidades humanas.

Otro elemento discordante es la definición de algunos autores de las competencias como características, lo que refleja una imagen de fragmentación, opuesta al carácter holístico que caracteriza a este término y algunas de las definiciones anteriormente citadas también muestran un carácter reduccionista, al circunscribir las competencias sólo a la esfera cognitiva (conocimientos, habilidades y destrezas), olvidando el importante papel de los elementos afectivos en las competencias de un trabajador.

La ciencia psicológica ha contribuido (Zayas, 2002) a este proceso partiendo del análisis sistémico de la personalidad, con un enfoque configuracional y la integración del análisis funcional, lo que junto con la teoría de la actividad sirven de base a la concepción de competencias en cualquiera de los procesos de GRH.

Estos cambios en la concepción psicológica del hombre han influido en prácticamente todos los procesos de gestión de las personas y aparecen los términos 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.

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 dialéctica de las competencias refleja las propiedades básicas de la actividad al integrar las características del trabajo y las del hombre en un todo.

A partir de las experiencias de trabajos realizados por varios autores cubanos, sobre todo holguineros, como Armando Cuesta, Pedro Zayas, Clara Marrero y el propio autor (Cuesta, 2001; Zayas, 2002; Marrero, 2002; Sánchez, 2003) y el enfoque que se le da a este término en la bibliografía consultada, se asume como definición de competencia laboral: un conjunto de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socio-afectivos que necesita el trabajador para el exitoso desempeño de sus funciones en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y la estrategia de la organización.

Los aspectos analizados alrededor de las principales tendencias existentes en las disciplinas que intervienen en los procesos de GRH apuntan hacia las competencias como la expresión más fiel de la interrelación hombre-trabajo pues en ella se integran en un todo las particularidades del trabajo, con las características de las personas, atendiendo a un enfoque sistémico, con un carácter holístico, configuracional y funcional destacando el papel de la subjetividad y el carácter activo del hombre en el desarrollo de la actividad laboral (Zayas, 2002; Sánchez, 2003).

LAS CLASIFICACIONES Y TIPOLOGÍAS DE LAS COMPETENCIAS

Con relación a la clasificación de las 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; competencias actuales y potenciales, esta clasificación condiciona los métodos, la concepción y la organización de los procesos de selección y formación y desarrollo. Por otra parte algunos autores clasifican las competencias en poseídas y desarrollables según la polémica entre lo heredado y lo adquirido. Existe otra clasificación de competencias (Delgado, 2000) de acuerdo al nivel funcional dentro de la estructura de la empresa con el que estarán relacionadas dichas competencias: las competencias organizacionales, que suponen un rasgo diferencial en el mercado; las competencias corporativas, que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes; las competencias técnicas (Angulo, 2002), que se referirán a los comportamientos precisos en cada unidad funcional, para conseguir sus objetivos, en base a su misión y metas dentro de la estrategia organizacional y relacionadas con los aspectos técnicos de la misma; las competencias de rol, que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes; las competencias de posición, que corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específico.

Diferentes autores han trabajado en la identificación de los principales tipos de competencias, Boyatsis, 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.

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.

Por otra parte, Velando, E. (1997) cita 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

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.

Levy-Levoyer (1997), enumera asimismo las que llama supracompetencias o competencias genéricas para mandos medios: Intelectuales (perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización); Interpersonales (dirección de colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonal, comunicación oral); Adaptabilidad (al medio); y Orientación a resultados (energía e iniciativa, deseos de éxito, sensatez para los negocios). Otra autora francesa, Nadine Jolis (1998), divide las competencias en Teóricas, por ejemplo, conectar saberes adquiridos, Prácticas, por ejemplo, traducir la información y conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad, Sociales, por ejemplo, capacidad para que trabaje un equipo y por último del Conocimiento, por ejemplo, combinar y resolver, buscar nuevas soluciones.

Al elaborar los inventarios de competencias se recomienda (Cuesta, 2001; Jiménez, 1997; Delgado, 2000; Sánchez, 2002) llegar a un nivel “manejable”, es decir, si se llega a un nivel muy genérico aparecerá la dificultad de que previsiblemente todos (trabajadores y cargos) deban poseer dicha competencia, lo que no permite gestionar la psicodiversidad organizativa. Sin embargo, si se llega a un alto nivel de análisis y se utilizan taxonomías de competencias muy extensas aparecerá entonces la dificultad de las herramientas y los procesos analíticos posteriores. Además, el modelo será complejo y, por tanto, más difícilmente aplicable y “explicable” y, por supuesto, más costoso tanto en el diseño como en su posterior mantenimiento. De esta forma es frecuente que se llegue a una consideración de las competencias como algo intermedio entre lo que podrían ser “cualidades o conocimientos genéricos”, a lo que podrían ser “cualidades o conocimientos muy específicos”. Ejemplos de cualidades profesionales descritas en un nivel “manejable” y en términos de acción son (Jiménez, 1997): Comunicar, Informar, Gestionar, Liderar, Planificar, Relacionarse con otros, Organizar, Mover bultos de 50 Kg, etc.. Evidentemente es importante tener una buena taxonomía de competencias, manejable y relevante, lo que algunos modelos han definido como directorios o inventarios, pero es también importante la definición que de estos se haga.

Según Jiménez (1997) las características personales al margen de los conocimientos, pueden ser agrupadas en cuatro bloques, en función de su naturaleza: psicomotrices, personales, intelectuales y de relación interpersonal.

- Las características perceptivas y motrices, de acuerdo con los estudios taxonómicos de Fleishman.
- Las características de la personalidad, que hace referencia a rasgos en línea con la citada teoría de la personalidad resistente de Kobassa y Maddi.
- Las características intelectuales, en línea con las teorías de la inteligencia triarquica de Sternberg y los estudios y teorías del psicólogo industrial Fleishman, distinguiendo tres tipos de capacidades: de razonamiento, verbales y generales.
- Las características de relación interpersonal, que encuentran buenos referentes en las nuevas teorías de la inteligencia y de la personalidad. Estas características han ido sustituyendo a conceptos clásicos en la

investigación psicológica y se muestran principalmente en las situaciones de interacción con otras personas.

Las principales competencias profesionales se derivan fundamentalmente de los indicadores funcionales, en correspondencia con las exigencias del cargo, aunque la cultura organizacional de la entidad, las características de las organizaciones y las nuevas concepciones sobre el trabajo, al ser organizaciones que tienden a asumir estructuras planas, formadas fundamentalmente por especialistas sobre las bases de la variedad de habilidades, no son sustanciales las diferencias, entre las exigencias para el desarrollo exitoso del trabajo en cargos de diferentes niveles, acortándose cada día más las diferencias en cuanto a las exigencias generales, así 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.

CONCLUSIONES

1. Una amplia revisión de la literatura especializada en esta temática evidencia que los enfoques para la Gestión de las Competencias no integran las corrientes analizadas para su estudio como son: funcionalista, constructivista y conductista, lo cual implica que en las definiciones del término competencia se adopten posturas extremadamente pragmáticas y conductistas, se definan éstas como características, lo que refleja una imagen de fragmentación y muestran un carácter reduccionista al circunscribir las competencias sólo a la esfera cognitiva olvidando el importante papel de los elementos afectivos en las competencias laborales.
2. Se concluye a través del análisis anterior que las competencias son una categoría que expresan los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo, que constituyen configuraciones en las que se produce la integración de la estrategia empresarial y los objetivos individuales en relación con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales combinadas que son necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones.
3. La adopción de un modelo ecléctico, donde se mezclen los elementos fundamentales de las tres corrientes de estudio de las competencias, incluyendo, sobre todo, los aspectos que significan ventajas, resultaría más recomendable al facilitar la implementación práctica del enfoque de competencias para la GRH en las organizaciones.
4. Existen múltiples formas de clasificar las competencias, que condicionan los métodos, la concepción y la organización de los procesos de Gestión de Recursos Humanos.
5. El nivel de definición de los inventarios de competencias podría convertir el modelo más complejo y, por tanto, más difícilmente aplicable y costoso. Por lo que se recomienda llegar a una consideración de las competencias como algo intermedio entre lo que podrían ser “genéricas” y “más específicas”.

BIBLIOGRAFÍA

1. Boyatzis, Richard The Competent Manager. Washington. D.C: Ed. John Wiley, 1982.
2. Buck Consultants. Competency-Based Performance Management ?documento en línea? <http://www.cinterfor.org.uy> ?consultado: 25 sep. 1998?
3. CINTERFOR/ OIT. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales ?documento en línea? <http://www.cinterfor.org.uy> ?consultado: 5 may. 2001?
4. Conocer. Análisis ocupacional y funcional del trabajo. ?documento en línea? <http://www.cinterfor.org.uy> ?consultado: 12 jun. 2001?
5. Cowling, A. La Esencia de la administración de personal y las relaciones industriales / A. Cowling, James P. México : Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.
6. Cuesta Santos, Armando. Gestión de Competencias. La Habana : Editorial Academia, 2001. 93 p.
7. Delgado M. Modelos de Gestión por Competencias / M. Delgado, J. Domingo ?documento en línea? <http://www.gestiondelconocimiento.com> ?consultado: 18 may. 2002?
8. Pino Martínez, Agustín del. Empleabilidad y competencias: ¿Nuevas Modas? **En** Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. p. 45 – 52.
9. Ducci, María Angélica. El Enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional: formación basada en competencia laboral. Montevideo: CINTERFOR/ OIT, 1997.
10. Jiménez, Alfonso. La Gestión por competencia: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma. **En** Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. p. 211 – 246.
11. Jolis, Nadine. Compétences et Compétitivité. París: Les Éditions d'organisation, 1998.
12. Levy- Leboyer, Claude. Gestión de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997.
13. Marrero Fornaris, Clara. E. Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras: aplicación en la cadena ISLAZUL de la región oriental de Cuba. Holguín; Universidad "Oscar Lucero Moya", 2002 (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad Habana). 100 h.
14. Mertens, Leonard. La Gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. CINTERFOR/ OIT ?documento en línea? <http://www.cinterfor.org.ur> ?consultado: 13 oct. 2000?.
15. Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores en las organizaciones en Perfeccionamiento Empresarial. Resolución 21/1999. La Habana; MTSS, 1999.
16. Sánchez Rodríguez, Alexander. Tecnología integral para la gestión de recursos humanos con base en competencias. Holguín; Universidad "Oscar Lucero Moya", 2003 (Trabajo presentado en el Evento de la SIMEI). 12 h.

17. Velando Rodríguez, María Elena. La Función de Recursos Humanos en la empresa. **En:** Confederación provincial de empresarios de Pontevedra: la pequeña y mediana empresa. Promoción y Gestión. Vigo, España, 1997.

DATOS DE LOS AUTORES

Nombre:

Ms.C. Ing. Alexander Sánchez Rodríguez. Profesor Instructor*
Dra.C. Clara Elena Marrero Fornaris. Profesor Asistente**
Dr.C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez. Profesor Titular***

Correo:

alex.sr@ciget.holguin.inf.cu
cmarrero@vrea.uho.edu.cu
cristobalc@fce.uclv.edu.cu

Centro de trabajo:

* Centro de Información y Gestión Tecnológica
** Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"
*** Universidad "Marta Abreu" de las Villas