

Teoría de las competencias

Contenido

- 1.- Origen
 - 2.- Teoría de las necesidades aprendidas
 - 3.- Concepto de competencia
 - 4.- Requisitos
 - 5.- Clasificación
 - 6.- Denominaciones y niveles
 - 7.- Desarrollo de competencias
 - 8.- Casuística
 - 9.- Bibliografía
- Anexo

*“Cuando un empleado es incompetente, el problema es de uno .
Cuando el líder es incompetente , el problema es de todos.”*
David Niven

©copyright 2008 Junio ,Lima Perú
Se autoriza la difusión parcial o total de este documento siempre que se mencionen la fuente y el autor .



Título : Teoría de las Competencias
Autor :
Licenciado Ricardo Candela Casas
conrcc@yahoo.es

1.- Origen

Ante la importancia que hoy se le viene dando al tema y al interés que numerosas organizaciones manifiestan en implementarlo, pareciera que este tema es de reciente aparición, sin embargo su estudio data del año 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era éste un problema de permanente preocupación.

Fue entonces cuando se le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, como un experto en motivación.

El estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral; Se tomó como variable fundamental: el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, después de un largo periodo de estudio se comprobó que “..... hacerlo bien en el puesto de trabajo” esta más ligado a características propias de la persona, a sus *competencias*, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesional (estos últimos relativamente creíbles y confiables)

Por otra parte en 1981 en Inglaterra, se empieza a aplicar técnicas de análisis como: “Critica Incidente Tecnique” orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente.

2.- Teoría de las necesidades aprendidas

David McClelland y sus seguidores han desarrollado una teoría motivacional basada en tres tipos de orientación aprendidos.

En otras palabras los motivos que impulsan a actuar a la gente son aprendidas a temprana edad , lo cual no impide que se puedan cambiar posteriormente .

Tales motivos no están ordenados jerárquicamente como en el caso de las teorías de Maslow y Alderfer .

Ellos son la necesidad de logro , la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

A través del Test de Apercepción Temática (desarrollado por Murrria) , es factible diagnosticar la estructura motivacional de cualquier persona.

A.- Necesidad de logro.

Las investigaciones de McClelland lo llevaron a concluir que todo gerente debería tener una alta necesidad de logro.

La personalidad con una alta motivación de logro se caracteriza por los siguientes rasgos de comportamiento:

- Prefieren aquellas situaciones en las cuales puedan tener una mayor responsabilidad personal por los resultados.
- Tienden a fijarse metas moderadamente elevadas en las cuales puedan asumir riesgos calculados.
- Desean obtener una retroalimentación a corto plazo acerca de su desempeño.

B.- Necesidad de poder

La persona con alta motivación de poder busca influir en el comportamiento de las demás.

A diferencia de la persona orientada a la necesidad de logro , que trata de hacer las cosas por si misma , la persona orientada hacia la motivación de poder busca hacer las cosas a través de los demás.

De acuerdo a McClelland hay dos tipos de necesidad de poder :

- Poder personal: Consiste en el ejercicio personal del poder para satisfacer impulsos individuales.
- Poder socializado: Consiste en el ejercicio institucionalizado del poder para beneficio de los demás
-

MC CLELLAND
Logro
Poder
Afiliación

Grafico Nro 01 : Contenido teoría McClelland

C.- Necesidad de afiliación

Esta orientación fue la que despertó menor interés inicial para ser estudiada .

Entonces, se consideraba que la persona con una alta necesidad afiliativa buscaba la aprobación de los demás cambiando su actitud de manera tal que su conducta resultase aceptable a sus subordinados y , especialmente , a sus superiores .

Hay dos tipos de necesidad afiliativa :

- Afirmación afiliativa. Se refiere a la preocupación por obtener afirmación a través del establecimiento de interrelaciones estrechas con las demás personas.

- Interés afiliativo . Consiste en la preocupación por mantener relaciones interpersonales abiertas y cercanas de modo tal que los demás se sientan parte de la organización y puedan trabajar juntos por la consecución de objetivos comunes.

En el grafico Nro 01 se muestran los tipos de necesidad que ha sido planteado por McClelland , el cual se ha centrado en estudiar el contenido motivacional .

3.- Concepto de competencia

Muchas definiciones se han dado a lo largo de los años de estudio del tema, veamos:

“Las competencias son repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada “

Levy Leboyer

Según este autor , las competencias , además, son observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test , y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto , las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto

“Las competencias son características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo”

Boyatzis

Se refieren a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (según la OIT este es el concepto generalmente aceptado).

“Es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal“

George Terry

“Las Características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo “

Richard Boyatzis

De las anteriores definiciones podemos destacar que las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener ese “no se qué”, o esa cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona.

Es individual en cuanto que cada persona tiene sus propias competencias es decir, no son copiables e imitables y son medibles en cuanto son identificables a través de instrumentos de medición confiables científicamente.

4.- Requisitos

Para que una persona sea considerado como “ competente” , debe reunir algunos requisitos que están enfocados en tres áreas :

4.1.- El saber

Esta enmarcado en el área del conocimiento de la función.

Cubre los aspectos de información acumulada en la especialidad que desarrolla la persona , esto por estudios teóricos de los conceptos principales de su area de desempeño.

Ejemplo : No se puede aceptar que un medico no sepa : ¿ Cuantos huesos tiene el esqueleto humano ?.

Ejemplo : No se puede aceptar que un mecánico automotriz , no sepa diferenciar un automóvil de un camión .

Ejemplo : No se puede aceptar que un técnico en computadoras, no sepa ¿ Que es un CPU ?

4.2.- Saber hacer

Cubre el área aplicativa . Aquí se encuentran las habilidades de la persona .

Así como el uso de los procedimientos para realizar su función.

Ejemplo : Un medico cirujano , especializado en el corazón , que no sepa utilizar el estetoscopio

Ejemplo : Un mecánico automotriz , que realizar el cambio de un neumático.

Ejemplo : No se puede aceptar que un técnico en computadoras , no sepa utilizar “ Windows”.

4.3.- Saber convivir

Llamado también el “ saber ser” .

Se cubre el are del trato con otras personas.

Aquí el concepto de “ Inteligencia Emocional “ esta muy presente. Algunos estudiosos consideran que en esta parte en donde McClelland y Daniel Goleman se dan la mano.

Ejemplo : Una persona que trabaja en atención al cliente , que odie “ recibir quejas de los clientes “. Manifestando su desenfado mediante sus gestos .

Ejemplo : Un sacerdote que no le gusta recibir las confesiones de sus feligreses , por considerar que lo obligan a escuchar temas desagradables.

5.- Clasificación

Se conocen muchas clasificaciones de competencias, veremos alguna de ellas:

5.1.-Diferenciadoras y de Umbral : Las primeras son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, vale decir es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior.

El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo.

Ejemplo : Es el caso de Henry Ford que sin estudios universitarios llego a formar el imperio “ Ford Motors Company”.

Las competencias de **Umbral** son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias las que han caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal, es decir, se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quién lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente.

5.2.- Competencias primarias y secundarias

Desde otro punto de vista se han clasificado las competencias como: **primarias**, si se identifican en forma independiente (un rasgo de personalidad, por ejemplo) y **secundarias** cuando son el resultado de la interrelación de varias, por ejemplo en la Capacidad para negociar como competencia intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento otras a la personalidad u otras al conocimiento.

5.3.- Competencias Genéricas y Específicas

a.-Genéricas:

Son referidas a un conjunto o grupo de actividades. Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Se clasifican a su vez en competencias:

- **Estratégicas.** Son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y al red de relaciones efectivas.

- **Intratégicas.** Son aquellas necesarias para desarrollar en los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo , se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo , entre las cuales se mencionan la comunicación, la empatía , la delegación y el trabajo en equipos.

b.- Específicas

Destinadas a funciones o tareas específicas. Son atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta.

6.- Denominaciones y niveles

Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa.

Denominaciones como identificación con la compañía, auto confianza, búsqueda de información. Orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo.

Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.

Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas.

Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar.

En el anexo puede usted revisar un “diccionario de competencias “ que le permitirá identificar algunas de ellas.

7.-Desarrollo de competencias

Si bien las competencias, de acuerdo con lo que hemos visto hasta ahora, son las que permiten agregar valor a los procesos organizacionales, es importante dejar en claro que no todas las competencias son desarrollables, por tanto aquellas que se han identificado como fundamentales deberán ser objeto de identificación en los procesos de selección de personal, entre estas tenemos: rasgos de personalidad, auto concepto, valores, entre otras y no pretender, como tradicionalmente se ha creído que mediante programas de capacitación se pueden lograr cambios en estos aspectos.

Por el contrario existen otras competencias que se pueden desarrollar, como conocimientos, experiencia y algunas destrezas, las cuales pueden ser objeto de programas de capacitación y desarrollo; más adelante profundizaremos en la incidencia que esta teoría ha tenido en los procesos de gestión humana.

8.- Casuística

8.1.- ¿ Cuales son sus competencias?

“ Hace poco, cuando se analizaba el desempeño, se hablaba de las fortalezas y debilidades de una persona.

En general, aunque se consideraba que uno podía desarrollar sus fortalezas y disminuir sus debilidades, en un momento dado, se consideraba que la persona tenía estas características , como algo relativamente fijo por un tiempo .

Además la perspectiva era bastante estática, es decir, las fortalezas siempre son fortalezas y las debilidades siempre debilidades, pero estudios del comportamiento han descubierto que esto no es así pues las fortalezas y debilidades son altamente situacionales. Esto significa que las fortalezas no siempre son fortalezas...”

De carrera profesional: Alto impacto s.a.

Preguntas :

- 1.- ¿ Esta usted de acuerdo o no con la afirmación del autor ? ¿ Por que ?
- 2.- De un ejemplo practico que justifique su respuesta

8.2.- Las competencias de un profesional

Revise el contenido de esta separata para comprender bien lo que va a realizar.

Con ayuda del “ diccionario de competencias “ , contenido en el anexo ; Prepare un perfil de competencias que debe reunir un profesional de la especialidad que esta usted estudiando.

Se adjunta el formato del perfil que debe completar .
Suerte

Perfil por competencias		
Especialidad :		
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	CONDUCTAS/PREGUNTAS
Hecho por :		

Nota : Puede extender o recortar el formato a su criterio

9.- Bibliografía

FLORES Garcia ,Rada Javier. El comportamiento humano en las organizaciones , Editorial Universidad del Pacifico –Lima Perú 2001

ALLES ,Martha . Dirección estratégica de Recursos Humanos – Gestión por competencias . Granica – Argentina , 2002

WERTHER, Williams . Administración de Personal y Recursos Humanos .McGrawHill Editions, 2005

Anexo :Diccionario de Competencias

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	CONDUCTAS/PREGUNTAS
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Capacidad de adelantarse a los conflictos. Capacidad de manejar los conflictos y de solucionarlos.	<ul style="list-style-type: none"> – Preveé probables conflictos en su área. – Busca las soluciones a los conflictos. – Busca asesorarse para solucionar los problemas del área. – Soluciona de manera efectiva los conflictos en su área.
TRABAJO EN EQUIPO	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.	<ul style="list-style-type: none"> – Se preocupa por estimular la cooperación entre los miembros de su unidad. – Conoce claramente los objetivos del equipo. – Orienta el trabajo a la consecución de los objetivos del equipo. – Tiene disposición a colaborar con otros. – Antepone los intereses colectivos a los personales.
CALIDAD DE TRABAJO	Buscar realizar de la mejor manera el trabajo encomendado. Tiene amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Buen juicio para realizar discernimientos adecuados. Tiene la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables en la institución en beneficio propio y el de otros. Demuestra interés por mejorar continuamente.	<ul style="list-style-type: none"> – Busca realizar de la mejor manera su trabajo. – Aplica adecuadamente sus conocimientos sobre todo en los temas de su responsabilidad. – Tiene facilidad para comprender problemas complejos. – Muestra habilidad para transformar problemas en soluciones prácticas y operables. – Demuestra un interés continuo por aprender y superarse.
AUTOCONTROL	Dominio de sí mismo. Tener la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, preferentemente cuando se trabaja en	<ul style="list-style-type: none"> – Reacciona adecuadamente ante circunstancias que le generan tensión. – Emocionalmente controlado con todo tipo de personas o circunstancias. – Contribuye a controlar situaciones o

	condiciones de stress. Así mismo es tolerante ante la presión o el stress.	<p>personas fuera de control de tal manera que propicie un ambiente de equilibrio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se le observa autocontrolado ante situaciones de incertidumbre. - En la mayoría de casos, se esfuerza y evita reaccionar negativamente. - Se observan mecanismos en su comportamiento de autorregulación, luego de estar sometido a una situación muy estresante.
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos cambios en el medio. Es versátil para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica también conducir a su grupo de trabajo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas del entorno organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Es capaz de adaptarse a diferentes tipos de personas. - Se adapta con facilidad a nuevos escenarios organizacionales. - Conduce con habilidad a otros en momentos de cambio. - Muestra una alta capacidad persuasiva para facilitar la comprensión de la naturaleza y beneficios del cambio en otras personas. - Influye en otros para realizar cambios en las personas o en la organización.
HONESTIDAD	Implica entender las implicancias morales y éticas de una situación. Involucra manejar conflictos de intereses y decidir en función de la perspectiva de principios y valores.	<ul style="list-style-type: none"> - Reconoce una decisión o comportamiento en conflicto de intereses con los valores de la organización. - Rechaza prácticas no éticas de trabajo. - Demuestra consistencia en sus palabras y sus actos. - Es cortés y considerado con otros, sin mediar el género, lugar de origen, profesión o nivel cultural así como sexo o edad. - Muestra respeto genuino hacia los demás. - Analiza y toma en cuenta el impacto que pueden generar sus palabras, acciones, comportamientos.
ORIENTACIÓN A LA ACCIÓN	Capacidad de actuar proactivamente frente a las situaciones que se presenten.	<ul style="list-style-type: none"> - Actúa oportunamente y de forma lógica ante las situaciones que se plantea. - Busca resolver en forma atinada la situación que se presentan. - Actúa de manera oportuna. - Actúa de forma lógica. - Busca la mejor solución.
RESPONSABILIDAD	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.	<ul style="list-style-type: none"> - Cumple con los compromisos que adquiere. - Asume la responsabilidad sobre sus decisiones y sobre su trabajo. - Asume las posibles consecuencias de sus actos. - Se esfuerza por dar más de lo que se le pide. -

CALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES	Capacidad de fijar una línea de conducta en el momento oportuno y con resultados óptimos. Se une a la capacidad de analizar y captar los aspectos esenciales de los problemas con los que hay que enfrentarse, suministrando juicios ponderados y no fruto de improvisación.	<ul style="list-style-type: none"> - Capta y analiza los aspectos esenciales de un problema antes de trazar una línea de acción - Antes de proceder recopila información, revisa antecedentes y costumbres en la empresa. - Se mantiene informado del proceso desarrollado por la decisión tomada. - De ser necesario, estará al tanto de posibles correcciones en la línea trazada. - Sabe que cada problema es un caso particular y los trata bajo este principio. - En los casos que la decisión afecte a otras personas, las hace participar, les pide sus opiniones y busca su aceptación. - Piensa lo que quiere antes de actuar.
LIDERAZGO	Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> - Es capaz de guiar a otros hacia la consecución de un objetivo común. - Facilita la comprensión de sus ideas. - Se muestra abierto y receptivo a las opiniones de sus colaboradores.
COMUNICACIÓN ORAL, PERSUASIÓN	Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convince a los otros del punto de vista propio.	<ul style="list-style-type: none"> - Expresa sus ideas claramente y de una manera persuasiva. - Logra convencer a los demás. - Es hábil comunicando ideas y conceptos
CAPACIDAD PARA ESCUCHAR	Predisposición para atender activamente a la otra persona, en el conocimiento de sus actitudes y deseos con la finalidad de satisfacer dichas necesidades o para mejorar el desenvolvimiento en el comportamiento de otras personas. Es sensible a las necesidades de los demás y lo retroalimenta para confirmar si lo entendido calza con lo expresado por su interlocutor.	<ul style="list-style-type: none"> - Es sensible a las necesidades de los demás. - Evalúa su proceder, no sólo en base a lo oído, sino en lo que ha escuchado de su interlocutor. - Utiliza la retroalimentación como medio para guiar su respuesta a lo manifestado por el interlocutor. - Deja lo que está haciendo cuando es solicitado por algún trabajador para sostener una conversación. - No discute ni pone en tela de juicio las opiniones del interlocutor hasta no haber escuchado toda la idea. No interrumpe. - Se mantiene sereno y tranquilo a pesar de que las opiniones del interlocutor lo ataquen directamente. - Busca el entendimiento mutuo y comparte información de buen grado. - Fomenta la comunicación abierta y es tan receptivo de las malas noticias como de las buenas.
NEGOCIACIÓN	Habilidad para influir positivamente en la decisión de otras personas, a partir del esquema "ganar-ganar". Establece el punto de vista de la otra parte, obteniendo así el indicador base de su comportamiento en el proceso de	<ul style="list-style-type: none"> - Crea oportunidades para que ambas partes obtengan resultados beneficiosos. - Establece el punto de partida de la otra parte, orientando su actuación en

	intercambio de información. Crea oportunidades para que ambas partes obtengan resultados beneficiosos frente a cualquier dilema en donde la negociación de derechos, beneficios o ganancias sea la razón fundamental del proceso.	<p>base a este indicador.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Está predispuesto a escuchar a la otra parte antes de establecer ofertas. - Influye en el comportamiento de la otra parte, buscando la aceptación de los resultados obtenidos. - Busca establecer niveles óptimo de empatía con la otra parte. - Demuestra confianza en sí mismo y autocontrol. - Tiene conocimiento de sí mismo. - Busca la estrategia apropiada según el momento y la circunstancia.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y PRÁCTICOS	En posesión de la preparación profesional y de los conocimientos necesarios para realizar las tareas que su trabajo exige. Su dominio técnico y práctico de las herramientas y procesos de su gestión lo distinguen del resto de profesionales y es empleable en cualquier organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Se mantiene al tanto de las últimas corrientes administrativas y técnicas relacionadas con su gestión. - Conoce las herramientas e gestión en su área profesional de manera adecuada. - Maneja las herramientas de gestión en su área profesional de manera eficiente. - Su calidad de desempeño está asociada a su nivel de actualización profesional. - Asiste a cursos, seminarios, conferencias y charlas sobre su especialidad para mantenerse actualizado. - Pone en práctica aquello que aprende.
CAPACIDAD PARA APRENDER	Se refiere a la habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Capta y asimilar con facilidad conceptos e información. - Muestra interés regularmente por el estudio.
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos.	<ul style="list-style-type: none"> - Posee un trato cordial y amable. - Muestra interés por el cliente como persona. - Se preocupa por entender las necesidades de los clientes internos y externos y dar solución a sus problemas. - Realiza esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los clientes externos e internos.
CREATIVIDAD	Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Capacidad de innovar a partir de los recursos con que cuenta.	<ul style="list-style-type: none"> - Propone y encontrar formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. - Es recursivo. - Es innovador y práctico.