PSYKHE
2002, Vol.11, Nº 2, 207-214

Copyright 2002 by Psykhe
ISSN 0717-0297

El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas

The Approach of the Competences at Work: History, Definitions and Generation of a Competences Model for Organizations and Persons

Rogelio Díaz
Pontificia Universidad católica de Chile

Victor Hugo Arancibia
Universidad de Chile

Se plantea la relevancia del tema de las competencias en el mundo globalizado y complejo de hoy. Se propone una serie de definiciones con el fin de contribuir al esclarecimiento de la posibilidad de distinguir prácticas competentes. Se expone la historia del tema, ya que muchas confusiones se aclaran cuando nos hacemos cargo del contexto en que surgen las ideas. Finalmente, se desarrolla sintéticamente un enfoque y un modelo para hacerse una composición de lugar y forma, de lo que significa la implementación de un Perfil de Competencias. Esta temática se aborda, preferentemente desde una perspectiva anglosajona y desde una modelística conductual.

The relevance of the topic of competences is developed in the context of a complex and globalized world. A series of definitions are proposed with the purpose of contributing to the clarifying of the possibility of distinguishing competent practices. The history of the topic is exposed, because many confusions are made clear when we take responsibility for the context within which the ideas arise. Finally, an approach and model are briefly developed to figure out the meaning of the implementation of a Competence Profile. This subject is described from an Anglo-Saxon perspective and from a behavioral model.

Relevancia del Tema

El contexto socioeconómico mundial y nacional revela una amplia necesidad de buscar nuevas formas de enfrentar desafíos altamente exigentes. Actualmente la globalización, desarrollo tecnológico y las altas tasas de cambio demandan a las empresas una competitividad creciente basada en fuertes incrementos de su productividad, calidad e innovación. A las personas, por su parte, se les demandan mayores exigencias de rendimiento acompañadas por una necesidad de incrementar sus habilidades a través de procesos de aprendizaje, capacitación y desarrollo permanente (Dutra, en Mertens, 1996). Esto ha conflictuado a nuestras sociedades y mercados, generando un debate en torno a cómo resolver tales exigencias. Particularmente, se hace cada vez más difícil que las empresas logren desarrollar ventajas competitivas reales, ya que la norma actual es ofrecer productos y servicios de alta calidad a bajo costo, parámetro que debe ser alcanzado para no quedar atrás pero que no asegura un éxito sustentable. La necesidad de diferenciarse y lograr ventajas competitivas ha obligado a mirar a las personas de las organizaciones como fuente de diferenciación (Mertens, 1996).

Es en este marco global donde el enfoque de competencias emerge como una de las formas de resolver tales demandas, ya que parte de la premisa de buscar ventajas competitivas a partir de las personas. Considerando lo señalado por Ducci (en Mertens, 1996), la importancia de este enfoque se basa en:

1. Enfatizar la relación existente entre desarrollo socioeconómico y la capacidad de las personas para construirlo, ya que el enfoque subraya cómo las personas logran altos niveles de rendimiento.
2. Constituirse en un punto de convergencia entre capacitación y empleo, ya que la certificación

Rogelio Díaz, Escuela de Psicología. Víctor Hugo Arancibia, Departamento de Psicología.
La correspondencia relativa a este artículo dirigirla a los autores a CDO Consultores Av. Providencia 329, piso 4, Stgo. de Chile. Fono: 2235416. Fax: 2746998, E-mail: rdiaz@cdo.cl / consultores@cdo.cl

de las competencias permite integrar las demandas del mercado de trabajo con una oferta educativa y capacitadora organizada en torno a competencias requeridas.

3. Permitir la flexibilidad requerida para enfrentar los fuertes procesos de cambio que actualmente se están dando. La mirada de las competencias enfatiza como las personas pueden enfrentar y administrar el cambio a través de aprendizajes permanentes y actualizados en torno a las nuevas demandas socioeconómicas.
4. En síntesis, se puede afirmar que el Enfoque o Movimiento de Competencias surge como respuesta a la necesidad de generar competencias competitivas basadas en las capacidades de las personas altamente eficaces que trabajan en cada empresa.

Definición de Competencia

A continuación se revisan una serie de definiciones de "Competencia" que luego serán discutidas y sintetizadas.

Característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un desempeño efectivo o superior en un trabajo (Boyatzis, 1982; en Horton, 2000). También se ha definido en singular como "una característica subyacente de una persona que da por resultado un desempeño efectivo y/o superior en un cargo" (Boyatzis, 1982, 21; en Hoffmann, 1999, p. 278). De acuerdo a Hoffmann (1999), Boyatzis expande la definición al incluir motivos, rasgos, habilidades, aspectos de la autoimagen o del rol social, o un cuerpo de conocimientos que la persona utiliza.

Son "conjuntos estabilizados de saberes y savoir-faire [saber hacer], de conductas tipo, de procedimientos estándar, de tipos de razonamientos que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje" (Montmollin, 1984, 122; en Levy-Leboyer, 1997, p. 40).

Las competencias son conductas laborales de la gente necesarias a desplegar para hacer un trabajo efectivo (Woodruffe, 1993; en Hoffmann, 1999).

Reis (1994; en Mertens, 1996, p. 62) señala que la competencia es la "capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto".

La competencia es la especificación de conocimientos y habilidades y la aplicación de estos a un estándar de rendimiento requerido (Athanasou, Hager & Gonczi, 1994; en Hoffmann, 1999).

Para Mertens (1996, p. 61-62), una competencia es la "capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado".

Por otra parte, "las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan, pues, la unión entre características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas" (Levy-Leboyer, 1997, p. 54).

Un tema importante se refiere a la noción de trabajador que surge dentro del enfoque de competencias. Alaluf y Stroobants (1994, en Mertens, 1996) señalan que la figura del trabajador emergente en este enfoque es la del Homo Competens, cuyo comportamiento está motivado por el enriquecimiento de sus competencias, en contraposición del Homo Económicus, interesado en maximizar su remuneración, y del Homo Sociabilis, movilizado por la lógica de sus sentimientos. Este planteamiento sugiere que tras este enfoque general, estaría emergiendo un nuevo paradigma para el análisis y mejoramiento del comportamiento laboral.

Por otra parte, es necesario asumir las congruencias y diferencias que surgen entre los distintos planteamientos que revisaremos brevemente a continuación.

Elementos Comunes

Un aspecto central de las definiciones y de los artículos publicados respecto al tema es que este concepto ha cobrado gran relevancia en la última década (Horton, 2000; Mertens, 1996). La literatura respecto al tema ha ido creciendo en forma relevante y con gran consenso respecto a que este término lleva a replantearse la forma de gestionar los recursos humanos y de mejorar la productividad en el cargo, en las organizaciones e incluso en los países. En torno a ello, surge claridad respecto a la noción de establecer comportamientos laborales que aseguren niveles de desempeño satisfactorios en los distintos niveles de análisis y aplicación de las competencias.

Otro aspecto destacado por varios autores es la diversidad de definiciones del concepto competencia laboral y el carácter impreciso que se tiende a tener

en su uso (Briscoe & Hall, 1999; Hoffmann, 1999; Levy-Leboyer, 1997). Ello ha llevado a algunos autores a proponer el término "movimiento de las competencias" para incluir a toda la variedad de definiciones, propósitos y metodologías subyacentes. Lo central de este punto es que el término es polisémico y multidimensional, lo que conlleva a un problema generalizado de confusiones y falta de precisión en las implicancias del empleo de este enfoque que, en realidad, son varios enfoques.

A pesar de lo anterior, en los significados subyacentes existe un elemento común a la idea general de competencias, que se refiere a que dicho concepto relaciona estrechamente el comportamiento laboral con desempeños deseados en un contexto dado, ya sea a nivel del cargo, de la organización o del sector industrial a nivel nacional. Por tanto, es posible afirmar que el "movimiento de las competencias" se sustenta en dicha idea y sus implicancias para la gestión de recursos humanos.

Aspectos Polémicos

Existe una diversidad de polémicas dentro del marco de las competencias. Brevemente mencionaremos algunas de ellas.

Inteligencia v/s Competencia. Un primer debate se refiere a la relación entre éxito laboral e inteligencia o competencia. McClelland y sus colaboradores han argumentado que la inteligencia y particularmente las mediciones de Cuociente Intelectual (CI) no se correlacionan ni permiten predecir éxito laboral ni en la vida en general (Goleman, 1999; McClleland, 1973; Spencer & Spencer, 1993). Por otra parte, autores como Barret y Depinet (1991) y Levy-Leboyer (1997) señalan que lo anterior no es efectivo, que en realidad varios estudios han demostrado que mediciones de inteligencia o de capacidades cognitivas sí han permitido predecir altos niveles de desempeño en ciertos trabajos determinados.

Análisis Ocupacional v/s Conductas Observables Directa o indirectamente. Otro debate directamente ligado a las diversas definiciones de competencias es si las competencias son comportamientos observables directamente o se infieran de la capacidad de una persona de ejecutar correctamente una tarea definida (Hoffmann, 1999). Quienes definen "competencia" con éste énfasis se basan en los supuestos y métodos del análisis ocupacional, que destacan la importancia de identificar cuáles son las funciones y tareas que una persona debe realizar para alcanzar un desempeño efectivo (Horton, 2000; Mertens, 1996). En cambio, otros autores destacan la denominada perspectiva individual (Hoffmann, 1999) que pretende identificar los comportamientos específicos respecto a cómo las personas logran altos niveles de desempeño, obviando o relegando el tema de las tareas específicas a un segundo plano (Spencer & Spencer, 1993; Mertens, 1996).

Efectividad v/s Desempeño Superior. Ligado a la discusión anterior está el tema del propósito general de evaluar y desarrollar competencias. Algunos autores y, especialmente, los sistemas nacionales de competencias como el National Council for Vocations and Qualification (NCVQ) Británico o la Australian National Training Authority (ANTA) Australiana, promueven el desarrollo de competencias con el fin de garantizar desempeños efectivos en ocupaciones generales por sectores industriales. Por ello, el énfasis está en identificar "competencias" requeridas para ser efectivo en una ocupación dada (Mertens, 1996). En cambio, quienes enfatizan como propósito principal el promover mejoramientos de la productividad y de las ventajas competitivas de las empresas, poniendo énfasis en el estudio comparativo de quienes obtienen altos niveles de desempeño con respecto a quienes logran un desempeño efectivo aceptable o promedio (Spencer & Spencer, 1993).

Modelo de los Significados de Competencia

Existen dos aproximaciones al significado de las competencias (Hoffman, 1999) una de ellas se basa en los resultados y la otra en los inputs que las personas o las organizaciones entregan. Además, como se observa en la Tabla 1, cada aproximación puede ser observada desde el individuo o la organización, lo que muestra dos tipos específicos de enfoque:

1. *Competencias corporativas basadas en los resultados:* Busca determinar las competencias de la organización que le permitirán lograr un desempeño superior. Las preguntas a contestar refieren a las acciones realizadas para desarrollar la estrategia corporativa y al nivel de los resultados obtenidos. Esto es lo que se ha denominado "mejores prácticas" o desempeño benchmark.

   El núcleo en este primer enfoque son los atributos subyacentes de las personas. Por ello,

Tabla 1
Tipologías de significado

	Individual	Corporativo	Propósito
Output	Estándares de Desempeño	Mejores prácticas	Objetivos basados en el desempeño (Entrenamiento)
Input	Conocimiento, Destreza y Habilidades	Fortalezas distintivas	Contenido de interés en el sujeto (Educación)

la parte más importante del modelo son las personas, en el sentido de determinar que conocimientos, destrezas, actitudes y otras habilidades necesita un individuo para lograr un resultado esperado, para lo que se busca conocer quienes son las personas de mejor desempeño y qué atributos los hacen mejores que otros.

2. *Competencias corporativas basadas en el input:* Busca determinar las características subyacentes de la organización que la hacen ser superior a sus competidores. Las preguntas básicas son ¿Qué atributos distintivos tenemos? y ¿Cómo se mantienen y sustentan estos atributos?
Realizar esta clasificación ayudará a elegir un enfoque basándose en el contexto y las necesidades del usuario. Por ejemplo, en trabajos complejos puede ser mejor usar el enfoque basado en los inputs, mientras que en trabajos más simples será mejor utilizar el enfoque de resultados.

Beneficios del Empleo de las Competencias

1. Diversos autores han señalado los beneficios de trabajar con el enfoque de competencias. Los beneficios destacados son:
2. Que la formación basada en competencias favorece procesos de aprendizaje y formación continuos, favorece la implementación de programas de capacitación pertinentes, flexibles y de calidad, y permite una adaptación más rápida a los cambios tecnológicos y productivos. (Dutra, en Mertens, 1996).
3. Ya que el enfoque por competencias describe conductas en el ámbito laboral, facilitaría que los empleados conozcan lo que se espera de ellos y puedan contribuir de mejor manera a las metas organizacionales (OIT, 2000).
4. "El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas". Del mismo modo, al reconocerle competencias al trabajador adquiridas a través de sus prácticas laborales, se aumenta su empleabilidad (OIT, 2000).
5. Mejoran la precisión al determinar el ajuste o potencialidad de una persona para diversos trabajos (Wood, & Paine, 1998).
6. Al desagregar el perfil de una persona en habilidades y características específicas, los planes de desarrollo pueden relacionarse mejor con las áreas donde se necesita el desarrollo (Wood, & Paine, 1998).

El Enfoque de Competencias

En este capítulo se describe el Enfoque de Competencias, sus postulados básicos y la lógica subyacente a su utilización, desde McClelland hasta Boyatzis:

McClelland y las Competencias: Evaluar Competencia en Vez de Inteligencia

Si bien es cierto que el origen del término "Competencia" tiene cierta controversia (Hoffman, 1999; Wood & Payne, 1998), la gran mayoría de los autores atribuyen a David McClelland (1973), profesor de la Universidad de Harvard, la

formulación inicial del término "Competence" en el campo de la Psicología (Adams, 1995 en Mertens, 1996; Dalziel, Mitrani & Suárez de Puga, 1992; Levy-Leboyer, 1997; Spencer & Spencer, 1993). McClelland, en su artículo "Testing for competence rather than intelligence" (Examinando por competencias más que por inteligencia), plantea que las pruebas de inteligencia y de aptitud no muestran relación con resultados importantes en la vida, como por ejemplo el éxito laboral.

Esta aseveración ha tenido repercusiones importantes en el ámbito de la psicología, y especialmente de la psicología laboral-organizacional aplicada a la selección de personal, dado que McClelland pone en duda supuestos a la base de esta disciplina. Los cambios han permitido una ampliación de los modelos aplicados a selección y, actualmente, al desarrollo del personal y a toda la gestión de recursos humanos.

La utilización del modelo de competencias ha mostrado ser útil en estos ámbitos, especialmente porque implica la necesidad de establecer claramente las características de un trabajo y los conocimientos y habilidades de las personas para realizarlo.

A pesar de ello, Barret y Depinet (1991) realizaron una revisión del artículo original de McClelland que muestra que, si bien la relación entre los resultados de las pruebas de inteligencia y el desempeño laboral no es directa, existe una relación en este sentido para algunas ituacións específicas. Por ello, se debe reconsiderar el uso de estos u otros mecanismos de evaluación, pero no descartarlos completamente sin realizar un ituació específico de la situación y cargo que se desea evaluar.

Boyatzis y The Competent Manager

Durante la década de los 80' Boyatzis creó un modelo genérico de competencia gerencial. Para realizar esta labor, se basó en una definición basada en los resultados organizacionales (Mertens, 1996).

Dado que se trataba de un modelo genérico de competencias, Boyatzis identificó aquellas generales para diversos servicios o productos. Fruto de la investigación, encontró cinco grupos de competencias (Gestión y acción por objetivos, Liderazgo, Gestión de Recursos Humanos, Dirigir subordinados, Enfocar a otras personas y Conocimiento específico), de las cuales siete son mínimas y 13 son consideradas efectivas.

Spencer y Spencer: Definiendo el Modelo

Spencer y Spencer realizaron una revisión del trabajo de McClelland, Boyatzis y el realizado por la firma McBer y asociados. Su labor principal ha sido sistematizar la información obtenida en diversas investigaciones y entregar una breve descripción de las competencias más utilizadas, reuniéndolas en grupos o clusters y estableciendo modelos generales para diversos cargos, de acuerdo a las investigaciones realizadas en el tema. En su libro Competence at Work, models for superior performance (Competencias en el Trabajo, modelos para el desempeño superior), presentan estas competencias, una metodología para desarrollar modelos, los resultados de las investigaciones y diversas aplicaciones del modelo de competencias a la gestión de recursos humanos.

Pasos para Desarrollar un Modelo de Competencias

Este enfoque está principalmente dirigido a estudiar en profundidad las competencias de las personas que ocupan los cargos clave de una empresa, en particular, de aquellos que más influyen en el proceso de generación de valor. Esta metodología ha sido aplicada por los autores para generar modelos de competencias de cargos claves en empresas de servicio en Chile, con el fin de aplicarlos tanto a procesos de selección como de desarrollo.

La metodología tradicional se basa en seleccionar una muestra ciega de sujetos de rendimiento superior y promedio, los cuales se entrevistan en profundidad. Las entrevistas son transcritas y codificadas de acuerdo a un sistema predefinido (Diccionario de Competencias) que permite evaluar más de 30 competencias agrupadas en 6 factores (Logro y acción, Impacto e Influencia, Ayuda y Servicio, Gerencial, Cognitivo y Efectividad Personal). Las codificaciones son las bases para los análisis estadísticos y cualitativos que definirán el perfil o, más bien, el modelo de competencias para el cargo clave. Una vez definido, se procede a validar el modelo extraído de las entrevistas a través de consultas a expertos y cuestionarios a personas relevantes en el desempeño del cargo. Todo este proceso diseñado para un sólo cargo puede tomar más de dos meses por lo menos.

Esta metodología, por tanto, es más profunda, compleja y valiosa que el tradicional enfoque de

rasgos, según el cual para definir las características requeridas se aplican cuestionarios de personalidad a los ocupantes actuales (sin discriminar entre regulares o excelentes), o se hace una inferencia de las cualidades necesarias leyendo y reflexionado la descripción de cargos realizada.

Lo primero es identificar aquellos cargos que se desean especificar a través de un perfil de competencias. Priorizar aquellos cargos que tengan alto valor en relación a los planes estratégicos y a la estructura que llevará adelante esos planes. Esta distinción original permitirá recomendar a qué cargos sería conveniente realizar un estudio profundo y a cuáles les bastaría con un estudio breve de competencias.

Definiendo un Criterio de Referencia

El primer paso y más importante en un estudio de competencias es identificar los criterios o medidas que definen desempeño efectivo o superior en los puestos a ser estudiados. Los criterios ideales son medidas duras, tales como ventas o ganancias para gerentes de negocios, o patentes o publicaciones para investigadores científicos.

Además de los criterios duros y particularmente en el caso de que estos no estuvieran disponibles, pueden servir nominaciones o votaciones por parte de jefes, pares, subordinados y/o clientes. La investigación indica que las evaluaciones de pares tienen alto criterio de validez, es decir, predicen resultados duros del trabajo. Los estudios en encuestas de clima organizacional muestran consistentemente que los superiores o subordinados reportan moral más alta para los rendidores superiores.

En resumen

1. datos duros: ventas, ganancias, medidas de productividad.
2. nominaciones de supervisores.
3. evaluación de pares.
4. evaluación de subordinados (ej. estilo gerencial, moral).
5. evaluación de clientes.

La identificación de los criterios de efectividad -y los criterios "correctos" de efectividad- para un puesto de trabajo es extremadamente importante. Un modelo de competencia basado en rendidores superiores no puede ser mejor que los criterios en base a los cuales se seleccionó a estas personas. Si se usan criterios equivocados (por ejemplo, popularidad personal en vez de rendimiento), el modelo identificará las competencias equivocadas.

Definiendo una Muestra de Estudio

Los criterios señalados en el paso anterior se usan para identificar un grupo claro de superestrellas y un grupo de rendidores promedio. En caso que el propósito del estudio sea establecer niveles de competencia mínimo para el puesto (p. ej. establecer un punto de corte para contratar) también se puede identificar un tercer grupo de desempeño pobre (inefectivo o incompetente).

En algunas organizaciones es imposible políticamente escoger una muestra de sujetos que tengan un desempeño pobre (p.ej. "en este hospital no hay malas enfermeras"). Sin embargo, siempre es posible llegar a identificar a las mejores.

La mejor manera de estar absolutamente seguro de haber identificado a los superestrellas es usar varios criterios y seleccionar sólo aquellas personas que tienen alto puntaje en todos los criterios.

Algunos empleados resultan bien en criterios duros tales como ventas, pero son tan insensibles o políticamente ineptos que enojan a sus colegas o gerentes. Otros pueden tener altas puntuaciones por factores de personalidad, pero realmente no disfrutan de sus trabajos. Es probable que estas personas no sean promovidas y ni siquiera conserven sus trabajos. El verdadero superestrella es alguien que lo hace bien en todos los criterios duros, que además es bien percibido por los superiores y que además es genuinamente respetado y apreciado por los colegas, subordinados y clientes.

Idealmente cada muestra debería contar con 20 sujeto: 12 superiores y 8 promedio. Este número permite la aplicación de métodos estadísticos simples, tales como test de t, chi cuadrado, ANOVA o análisis de función discriminativa de la diferencia entre el nivel promedio de competencia mostrado por rendidores promedio versus superiores. Muestras menores (ej. seis superiores y tres promedio) también pueden usarse y deberían incluir dos rendidores superiores por cada 1.5 rendidor promedio. Una regla de la investigación de competencia es: "siempre se aprende más de las superestrellas".

Obteniendo la Información Requerida

Se realizan paneles en que se les consulta a los participantes respecto a cuáles son las tareas más importantes del cargo en estudio, cómo las realizan

Tabla 2
Escala de competencia

Influencia	
A.1	Poder Personalizado.
A.0	No aplicable. No muestra intentos de influenciar o persuadir a otros.
A.1	Declara intención pero no inicia acciones específicas.
A.2	Realiza una acción simple para persuadir.
A.3	Realiza una acción con dos pasos para persuadir.
A.4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras.
A.5	Calcula una acción dramática.
A.6	Realiza dos pasos para influir.
A.7	Tres acciones o influencia indirecta.
A.8	Estrategias complejas de influencia.

sus ocupantes y cuáles son los requisitos que ellos consideran necesarios para desempeñar bien el trabajo. Tanto el panel como las entrevistas pueden ser grabadas y posteriormente transcritas y codificadas para los análisis posteriores.

Analizando la Información

Los paneles transcritos son analizados considerando el diccionario de competencias, evaluando qué competencias se emplean y con qué nivel de uso. Por ejemplo, de la siguientes escala de competencias de influencia (persuasión).

Se puede determinar que para un cargo X se necesita una competencia de influencia A.3, es decir, que sea capaz de realizar, al menos, una acción de dos pasos orientados a persuadir a otros. Se hace lo mismo para cada competencia, de modo de:

1. Saber la frecuencia y nivel de uso de cada competencia detectada
2. Reformular el diccionario de competencias con las observaciones que se realicen del proceso.

Definiendo el Modelo

Una vez que se ha logrado extraer cada competencia, estas se integran en un modelo o perfil de éstas. A ello, adicionalmente se le puede agregar una descripción conceptualizada de la labor que en la práctica se realiza en ese cargo. Un modelo de competencias puede parecerse al siguiente:

Tabla 3
Modelo de competencias para gerentes

Peso	Competencia
XXXXXX	Impacto e Influencia
XXXXXX	Orientación al Logro
XXXX	Trabajo en Equipo y Cooperación
XXXX	Pensamiento Analítico
XXXX	Iniciativa
XXX	Desarrollo de Otros
XX	Autoconfianza
XX	Capacidad Directiva/ Asertividad
XX	Búsqueda de Información
XX	Liderazgo de Equipo
XX	Pensamiento Conceptual

La información obtenida también debe permitir establecer los siguientes aspectos:

1. Propósito y contenido del cargo/familia de cargos: tareas, responsabilidades y medidas de desempeño en cuanto a nivel, frecuencia a importancia, en una forma que puede ser usada para comparar los contenidos del cargo con otros cargos.
2. (opcional) Carrera que lleva al cargo, con alguna estimación de cuando, donde y como se desarrollan las competencias claves para el mismo.
3. Requerimientos de competencias. Las habilidades y características requeridas para desempeño adecuado y superior en el cargo.

Especificación de Cargos Futuros

A veces puede ser necesario agregar una visión de futuro sobre las competencias de los cargos claves. Por este motivo, puede llegar a requerirse agregar algunos pasos más para establecer cuales serán las competencias que se requerirán a futuro en tales puestos. Para ello pueden utilizarse tres métodos, a saber:

1. Estimaciones de competencias futuras por paneles expertos.
2. Extrapolación de competencias de otros cargos correlacionados al cargo futuro.
3. Muestreo de empleados que realizan actualmente trabajos análogos en otras unidades de la organización o fuera de esta.

Validando el Modelo

El reporte que incluye el modelo de competencias se presenta a un nuevo panel experto para que lo validen y/o hagan correcciones al respecto. También, en algunos casos, se pueden comparar los resultados obtenidos con uno de los modelos genéricos de competencia diseñados por McBer, a saber:

1. Técnicos y profesionales.
2. Vendedores.
3. Trabajadores de Servicio Social (médicos, enfermeras, profesores, consultores organizacionales, etc.)
4. Gerentes.
5. Empresarios.

Estos Modelos Genéricos no substituyen el trabajo mismo de especificación de cargos, pero sirven para confirmar la presencia de competencias relevantes para cada tipo de cargo. Esto es otro método concurrente de validación sencilla.

Referencias

Andreani, R. (1999). *Método de análisis ocupacional DACUM. Manual de Procedimiento*. Santiago: CIDE.

Barret, G. & Depinet, R. (1991). A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence. *American Pschologist, 46* (10), 1012-1024.

Briscoe, J. & Hall, D. (1999). Grooming and picking leaders using competency frameworks: do they work? An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, Autumn, 37-52.

Dalziel, M., Cubeiro, J. & Fernández, G. (1996). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Madrid: Ediciones Deusto S.A.

Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Javier Vergara Ediciones.

Hoffman, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training, 23* (6), 275-285.

Horton, S. (2000). Introduction – the competency movement: Its origins and impact on the public sector. *The International Journal of Public Sector Management, 13* (4), 306-318.

Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.

McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *The International Journal of Public Sector Management, 13* (4), 306-318.

McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for 'intelligence'. *American Psychologist, 28*, 1-14.

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: CINTEFOR.

Mitrani, A., Dalziel, M. & Suárez de Puga, G. (1992). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2000). *Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral*. Recuperado el 20 de noviembre de 2000. [En red] Disponible en: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/iii/index.htm

Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work. Models for superior perfomance*. New York: John Wiley & Sons.

Wood, R. & Payne, T. (1998). *Competency based recruitment and selection. A practical guide*. Chichester: John Wiley & Sons.