

HACIA UNA COMPRENSIÓN DEL TERMINO COMPETENCIA EN EL
CONTEXTO ORGANIZACIONAL.

Cesar Andrés Pinilla Molano

Universidad de La Sabana

Resumen

Actualmente las compañías se ven enfrentadas a cambios contextuales que exigen innovación en el manejo del capital humano, por esta razón es de vital importancia la identificación de características individuales que le permitan a la compañía el adecuado manejo de los recursos tecnológicos y administrativos. El objetivo de este artículo es presentar las diferentes posturas teóricas en relación a los procesos de conceptualización, enfoques explicativos, categorización y aplicación del concepto competencia en contextos organizacionales. El concepto competencia es el producto de una serie de procesos interrelacionados que tienen como fin cumplir un determinado rol de forma eficiente y eficaz, sin embargo este concepto implica el dinamismo entre la información aprendida y factores intrínsecos que facilitan la ejecución de la acción.

Palabras Clave: Cambios contextuales, competencia, factores intrínsecos

Abstract

Nowadays the companies are faced to contextual changes that demand innovation in the handling of the human capital, by this reason it is of vital importance the identification of individual characteristics that it allows to the company the appropriate handling of the technological and administrative resources. The objective of this article is to present the different theoretical postures in relation to the conceptualization, explanatory focuses, categorization and application processes of the concept competition in organizational contexts. The concept competition is the product of a series of interrelated processes that they have as goal to complete a certain rol in an efficient and effective way, however this concept implies the dynamism among the learned information and intrinsic factors that facilitate the execution of the action.

Key Words: Contextual changes, competition, intrinsic factors.

HACIA UNA COMPRENSIÓN DEL TERMINO COMPETENCIA EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL.

Actualmente el termino competencia a dado origen a varias nominaciones debido a la complejidad de términos y capacidades inmersas en este proceso. Varios son los autores, instituciones nacionales de formación e instituciones nacionales de normalización y certificación que de una manera general y sistemática desarrollan una definición que se aproxime a una estandarización nominal.

A continuación se describen en forma nominal los autores e instituciones que generan definiciones del concepto de competencia. Agudelo (1998), Punk (1994), Ducci (1997), Gallart y Jacinto (1997), Gonzci (1996), Le Boterf (1998), Mertens (1996), Miranda (2003), Priego (1998), Kochanski (1998), Zarifian (2001), Secretary's commission on archiving necessary skills (1991)

Instituciones dedicadas a la formación y desarrollo de los recursos humanos que brindan una conceptualización del termino competencia: Autoridad nacional de formación de Australia, Ministerio de trabajo de Chile, Autoridad nacional de cualificaciones (QCA) de Inglaterra, Nacional Vocational Qualifications (NVQ), Consejo de normalización y certificación de competencia laboral de México, Ministerio de educación de Brasil, Sistema de cualificaciones y formación profesional de España, Instituto nacional de empleo de España, Consejo federal de cultura y educación de Argentina.

Instituciones de Formación Profesionales latinoamericanas con procesos de conceptualización del término competencia: Metodologia de Elaboração de Perfis Profissionais Brasil, Referências para a Educação Proffisional do Senac Brasil, Dirección de Formación Profesional Colombia, El Instituto Técnico de Capacitación y

Productividad de Guatemala, El Consejo Federal de Cultura y Educación de El Salvador y Instituto Nacional de Turismo de Costa Rica

Teniendo en cuenta el anterior esquema nominal es posible realizar un acercamiento a las definiciones del concepto de competencia, partiendo de variables similares y así mismo de factores heterogéneos que permiten una clara diferenciación entre las posturas de autores e instituciones. Es necesario aclarar que las siguientes definiciones están enmarcadas en un ámbito organizacional y por lo tanto se retoman variables como: estándares de puesto de trabajo, calidad de trabajo, manejo óptimo de variables contextuales para la consecución de un objetivo, etc.

Agudelo (1998) sustenta que la competencia laboral es la capacidad que tienen un sujeto determinado para realizar una acción en forma óptima. Bunk (1994) propone que en el término competencia laboral se relacionan aspectos como conocimientos, destrezas y actitudes con el objetivo de ejercer un rol o profesión. Ducci en (1997) propone una definición de competencias en la que se ve inmerso la capacidad de todo ser humano de aprender de forma significativa el cómo ejecutar de forma eficaz y eficiente una labor profesional.

Gallart y Jacinto (1997) describen las competencias como un conjunto de propiedades modificables que le permiten al individuo ejecutar tareas complejas en contextos laborales específicos Gonzci (1996) toma un enfoque holístico en la definición de competencias dado que relaciona la capacidad de ejecutar labores de forma efectiva y las características del individuo que le permiten desarrollar la tarea, así mismo tiene en cuenta el contexto específico donde se ejecuta la competencia.

Le Boterf (1998) toma una perspectiva contemporánea en relación a la de Bunk en 1994 dado que sustenta la competencia laboral como la relación entre varios recursos,

sin embargo este autor incorpora los elementos contextuales que el sujeto necesita para realizar la acción. Mertens (1996) toma como competencia el grupo de conocimientos y habilidades necesarios para lograr los resultados esperados en un entorno laboral.

Miranda (2003) relaciona los conceptos dados por varios de los autores anteriormente mencionados como lo son actitudes, conocimientos y destrezas e incluye características en donde la identificación de las competencias se realiza en entornos que permitan la observación de dichas conductas, por otro lado el autor hace referencia a un proceso de evaluación en donde se definen criterios para la identificación de competencias. Prego (1998) realiza un aporte interesante dado que aspectos como la multifuncionalidad, la capacidad de “transfer” de ejecución de tareas en contextos cambiantes, la capacidad de aprendizaje y el potencial son procesos que enmarcan el concepto de competencia, este autor sustenta la importancia de ejecutar los anteriores procesos en forma integral; teniendo en cuenta que no solo los conocimientos de un individuo predicen el adecuado desarrollo de roles.

Kochanski (1998) identifica al trabajador competente como la persona con un desempeño superior, teniendo en cuenta sus conocimientos, habilidades, técnicas y características personales. Este autor centra su postulado en el enfoque de competencias centrado en los atributos de las personas, que actualmente se desarrolla en los procesos de gestión del departamento de recursos humanos. Zarifian (2001) incorpora en el término competencia cualidades personales como la iniciativa y responsabilidad. Un factor importante es el desempeño evaluado tanto a nivel individual como grupal.

Secretary’s Commission on Achieving Necessary Skills en 1991 realiza una clasificación del concepto competencia, en donde subyacen dos categorías, las competencias básicas y las competencias transversales. En estas dos categorías se tienen

en cuenta atributos personales como habilidades básicas, aptitudes analíticas y cualidades personales, además se tiene en cuenta acciones que son características de entornos laborales (Vargas, 2004).

Las siguientes son definiciones de competencia en instituciones dedicadas a la formación y desarrollo de los recursos humanos. La Autoridad Nacional de Formación de Australia define competencias como la capacidad de desarrollar acciones laborales teniendo en cuenta los estándares que conforman la acción

El Ministerio de Trabajo de Chile (2004) hace referencia a atributos anteriormente mencionados como lo son la capacidad de ejecutar una labor en contextos cambiantes y los estándares de la acción, del cumplimiento de estos estándares depende el identificar a una persona competente. Este ministerio tiene en cuenta la singularidad en el proceso de evaluación de competencias. Por otro lado La Autoridad Nacional de Cualificaciones de Inglaterra hace referencia a las competencias como el conjunto de habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar una acción o proceso de forma efectiva.

National Vocational Qualifications sustenta que en el término competencia se deben tener en cuenta factores como los criterios de desempeño, el campo de aplicación de la competencia y los conocimientos adquiridos por la persona. Al igual que algunos autores e instituciones identifican la capacidad de adaptación a contextos cambiantes como una característica de una persona competente (Vargas, 2004).

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral de México en 1997 define competencia como una capacidad productiva que no se caracteriza únicamente por conocimientos, habilidades y aptitudes, son necesarias, mas no definen en un nivel holístico el término competencia. El Ministerio de Educación de Brasil en

1996 define competencia como la capacidad de integrar, transferir y demostrar valores, conocimientos y habilidades necesarias para un adecuado y eficaz desempeño en contextos laborales (Vargas, 2004).

El Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional de España (2002) enmarca un conjunto de estándares que el empleado debe cumplir; este grupo de exigencias son las que posibilitan el que un empleado desarrolle una actividad de forma competente. El Instituto Nacional de Empleo de España (1995) señala al igual que definiciones anteriores que las competencias son las capacidades que le permiten al individuo desarrollar una acción de forma efectiva, sin embargo esta institución introduce factores como: la capacidad de toma de decisiones, la facultad de análisis, la transmisión de información, etc. Como agentes integrantes del término competencia.

El Consejo Federal de Cultura y Educación de Argentina en 1997 al igual que algunas definiciones anteriores tiene en cuenta un grupo de características individuales que facilitan el desarrollo de actividades laborales, así mismo tiene en cuenta criterios de estandarización de acciones para la identificación de la persona competente (Vargas, 2004).

Las siguientes son definiciones de competencia de instituciones de formación profesional. La Dirección de Formación Profesional de Brasil (2002) define el término competencias como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten al trabajador ejecutar de forma adecuada una función; esta institución retoma aspectos como el manejo de contextos cambiantes y el seguimiento de estándares. Por otro lado esta institución concibe tres tipos de competencias: competencias básicas, competencias específicas y competencias de gestión, que se relacionan entre si y le permiten al individuo dar respuesta a las demandas del entorno.

El Instituto Nacional de Calificaciones de Brasil (2002) relaciona su definición con la propuesta por Ducci en 1997 dado que ven el término competencia como un conjunto de saberes aprendidos y que se proyectan en el desarrollo de la acción. Incluye la capacidad de ejecutar los conocimientos en contextos cambiantes. La Dirección de Formación Profesional de Colombia (2002) define competencia como la capacidad de ejecutar un rol o acción de forma efectiva, teniendo en cuenta las dimensiones del ser humano, afectiva, cognitiva, conductual, etc.

El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad de Guatemala define competencia como la capacidad de desarrollar de forma óptima los estándares o roles definidos para un puesto específico. El Consejo Federal de Cultura y Educación de El Salvador (2000) define competencia como la capacidad del saber, el hacer y el saber hacer. Resalta la capacidad de ejecutar una tarea específica en una diversidad de contextos. Por último el Instituto Nacional de Turismo de Costa Rica (2001) incluye en la definición de competencia la necesidad de dar respuesta a través de la aplicación de conocimientos, actitudes y destrezas a la demanda de calidad por parte del cliente.

El término competencia ha sido víctima de varias interpretaciones por parte de varios profesionales e instituciones que buscan de una manera objetiva plantear un sistema de evaluación de desempeño en las labores que día a día se desarrollan en el campo laboral, sin embargo muchas de las definiciones anteriormente mencionadas comparten algunas relaciones entre sus componentes. Es así donde se podría llegar a pensar que una definición de competencia totalmente objetiva y estandarizada sería la integración de varias de las anteriores definiciones.

Cumpliendo con uno de los objetivos del presente artículo, una de las posibles definiciones que integraría las concepciones de muchos profesionales e instituciones

sobre el termino competencia es la siguiente: Competencia es la capacidad que tiene una persona para desarrollar de forma eficiente y eficaz las labores especificas de cada acción o puesto, teniendo en cuenta que cada acción esta definida por unos estándares que facilitan la evaluación, esta capacidad es el resultado de la funcionalidad integral entre habilidades cognitivas, conductuales y emocionales y de factores intrínsecos reforzadas a través de la experiencia y que son susceptibles de aplicarse en contextos cambiantes.

La anterior definición de competencia se enmarca en un contexto laboral en donde existen descripciones de cargo o roles, altas posibilidades de cambios rápidos en cuanto a la aplicación de estrategias gerenciales o de producción, necesidad de aplicación de conocimientos adquiridos a través de la historia laboral (Aprendizaje) y agentes activos, seres humanos, con altas capacidades para desarrollar una acción de forma rápida y optima.

Actualmente conceptos que pretenden describir la realidad inmediata como una sociedad planetaria, más allá de fronteras, diferencias étnicas, credos religiosos, ideologías políticas y condiciones socio-económicas o culturales, proceso de globalización, surge como consecuencia de la internacionalización cada vez más acentuada de los procesos económicos, los conflictos sociales y los fenómenos político-culturales. Teniendo en cuenta que las situaciones inmersas en los procesos anteriormente mencionados son de carácter cambiante, las empresas actuales implementan una serie de estrategias que giran en torno a la aplicación de las competencias en la gestión empresarial, que tienen como objetivo el incremento en la productividad, el producir artículos o servicios de calidad y el desarrollo del trabajo de una forma eficiente y eficaz.

A través del tiempo son muchos los autores e instituciones, mencionados anteriormente, que de una forma objetiva han tratado de encontrar una definición al término competencia, sin embargo este procedimiento conceptual ha dado como resultado la identificación de varios conceptos que nutren de forma significativa la formulación del término competencia, entre los conceptos más importantes encontramos un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, destrezas, procesos de toma de decisiones, patrones de afrontamiento y procesos intrínsecos al individuo que interactúan entre sí con el objetivo de lograr en forma adecuada “eficaz” y rápida “eficiente” la ejecución de una tarea.

Sin embargo algunos pensadores como (Mertens, 1996) en el transcurso de formulación iniciaron un cuestionamiento a cerca de la génesis del proceso de competencia, inquietándose por factores tanto internos como externos que facilitan la ejecución de una tarea de forma eficiente y eficaz, así mismo cuestionándose ¿Qué es lo que hace que un determinado individuo realice una tarea en un menor tiempo y con mejores resultados? ¿Por qué un individuo puede responder mejor a las demandas contextuales? y ¿El desempeño laboral de un individuo está directamente relacionado con factores genéticos o con procesos de aprendizaje?, teniendo en cuenta todas estas inquietudes algunos analistas formularon tres modelos analíticos, modelo conductista, análisis funcional y análisis constructivista, como bases de la competencia laboral, buscando una posible explicación a las preguntas anteriormente mencionadas.

Uno de los modelos analíticos explicativos se denomina modelo conductista como base de la competencia laboral, este modelo define competencia como las características de fondo que causan la acción de una persona, una de las principales premisas de este modelo es que el desarrollo de una acción que tenga inmersa

componentes competitivos es una característica observable en un contexto específico, esto quiere decir que en el proceso de identificación de conductas competentes es necesario el desarrollo de estrategias de observación tratando de identificar cuales son los rasgos que hacen que una persona particular sea exitosa en sus labores, para esta labor el primer paso es contactar a los miembros de la empresa que tengan un desempeño superior, a través de una entrevista, que puede ser situacional o de evento conductual, luego se operacionalizan las características o factores que le permiten a el individuo ejecutar acciones de una manera eficaz y eficiente. (Mertens, 1996)

Por otro lado este modelo plantea una visión individualista, que facilita la evaluación, en el desarrollo de la acción, así mismo su énfasis es el análisis de la acción como proceso; este enfoque identifica los resultados como una relación directa de las acciones realizadas en el contexto laboral, sin embargo las competencias son retribuidas a desempeños superiores, teniendo en cuenta que este proceso evaluativo esta directamente relacionado con los grupos de referencia al interior de la organización es de vital importancia desarrollar procesos evaluativos adecuados a cada contexto, estos grupos de referencia permiten identificar correctamente la media esperada en el criterio de desempeño, así se puede determinar a partir de que rango se reconoce a un individuo con desempeño superior.

Varios de los procesos anteriormente mencionados y pertenecientes al modelo conductista son ejecutados de forma frecuente en las compañías, como método de evaluación de desempeño, métodos para el asenso de puestos al interior de la organización y creación de estrategias de adaptación frente a riesgos originados por procesos como la globalización. El modelo conductista facilita el proceso de evaluación de conocimientos, actitudes, habilidades, etc. dado que se basa en condiciones

totalmente observables, susceptibles de medición y comparaciones con estándares definidos.

El siguiente modelo analítico explicativo se denomina análisis funcional como base de la competencia laboral, este enfoque asume el concepto de competencia como algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de desarrollar en una situación específica, esta definición hace relación a los requerimientos mínimos para realizar una acción, estos requerimientos mínimos son estipulados por los estándares correspondientes a cada puesto, por lo tanto una de las grandes diferencias entre el modelo conductista y el análisis funcional es que el proceso de identificación de características en el análisis conductual tiene como objetivo el identificar el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, factores intrínsecos que le permiten al individuo desarrollar roles con desempeños superiores, por otro lado en el análisis funcional el objetivo es identificar los requerimientos mínimos para poder desarrollar una acción determinada, este modelo presta más atención a las competencias umbral requeridas en la ejecución de una tarea.

El modelo analítico propone otras características del proceso de competencia, entre las más significativas se encuentran: este enfoque realiza una relación entre el problema percibido o el objetivo planteado para la ejecución de una tarea específica y la posible solución o resultado que son consecuentes a la formulación del problema u objetivos. Este enfoque toma como centro de atención los resultados, el proceso que se ejecuta desde la formulación del problema y la identificación de datos arrojados no es significativamente importante de observar y analizar. Una de las críticas más significativas a este modelo analítico es la indiferencia a el proceso que lleva a los

resultados, este proceso es el que permite identificar que factor es el que hace la diferencia entre un desempeño inferior y otro sobresaliente. (Mertens, 1996)

El último modelo se denomina análisis constructivista como base de la competencia laboral, este modelo tiene una premisa principal “las competencias se van construyendo” dentro de esta premisa están implícitos varios procesos, entre ellos el proceso de aprendizaje significativo, la capacidad de “transfer” la cual hace alusión a la habilidad que tiene un individuo de ejecutar acciones o conocimientos en varios contextos. Así mismo resalta la importancia de un proceso de capacitación efectivo en el cual estarían inmersos individuos que tienen bajo nivel educativo, no descarta a los individuos menos aptos, este enfoque ve necesario el escuchar las dificultades y falencias de la muestra con menor desempeño dentro de la empresa, sustenta que de esta forma se pueden identificar las posibles problemáticas que afectan de forma significativa el desempeño corporativo.

El modelo de análisis constructivista resalta la importancia del trabajo colectivo en un proceso de capacitación, a través de este proceso se pueden satisfacer las necesidades individuales y optar por una solución que beneficie la organización a nivel holístico; por otro lado es indispensable la aplicación de una investigación participante, en la cual estén inmersos todos los miembros de la organización en procesos como toma de decisiones, creación de estándares de competencias y elección de tareas. Por último es necesario reconocer la importancia de integración que sustenta este modelo, este proceso de integración facilita el logro de las metas y objetivos a nivel corporativo dado que cada integrante de la institución conoce y asume con responsabilidad los roles a desempeñar. (Mertens, 1996)

Por otro lado algunos autores e instituciones ven la necesidad de encontrar elementos de diferenciación en el desarrollo de conductas que tengan inmersos componentes del termino competencia, uno de las variables que ha dado origen a este proceso de diferenciación es el grado de complejidad y manejo para el adecuado desarrollo de la acción, otra de las posibles variables es la función social que cumple la conducta en torno a un objetivo. Teniendo en cuenta estas variables los tipos de competencias a desarrollar serian las competencias básicas, competencias genéricas y las competencias técnicas.

Las competencias básicas son las que describen los comportamientos básicos o elementales que deberán ejecutar los miembros de la organización, y que están relacionados a conocimientos de carácter formativo, entre las más comunes se encuentran: manejo de lectura, pensamiento lógico - matemático, comunicación oral, etc. Por ejemplo: comunicación oral es una habilidad básica que se requiere en todos o en la mayoría de los trabajadores, teniendo en cuenta la frecuencia de interacción entre los miembros de la compañía y de canales de información desarrollados en torno a un proceso (Barrios, 2002)

Las competencias genéricas manejan un nivel de complejidad más alto que las competencias básicas, dado que son las que describen los comportamientos asociados a desempeños comunes que tienen inmersos conocimientos de carácter formativo, como son: la habilidad de interpretar y organizar información, negociar, investigar, enseñar, entrenar, planear procesos, etc. (Barrios, 2002)

Por ultimo las competencias técnicas suponen un manejo óptimo de procesos mucho más complejos, este tipo de competencias describen comportamientos asociados a conocimientos de índole técnica, vinculados a una cierta función productiva. Por

ejemplo, elaborar manuales o paquetes didácticos, formar personas, etc. estas competencias suponen el manejo adecuado de un conjunto de conocimientos con un objetivo en común, es necesario identificar que los conocimientos son de carácter técnico, necesarios para desarrollar la acción de forma eficaz y eficiente (Barrios, 2002).

Hasta ahora se ha realizado una visión teórica sobre la formulación, modelos teóricos explicativos y categorización del término competencia como proceso dentro de un ámbito organizacional, pero ¿qué ventajas obtiene una empresa de la formación basada en competencias? ¿Es necesario la aplicación de procesos en donde estén inmersos componentes competitivos?, todas estas inquietudes hacen que las compañías investiguen sobre el modelo basado en competencias, algunas de las organizaciones han encontrado grandes resultados en la aplicación del sistema de gestión por competencias.

El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad de Guatemala ha trabajado el concepto de competencia bajo dos orientaciones. Esta compañía ha trabajado en la Formación, Evaluación y Certificación basado en Competencias Laborales, la corporación ha asumido la responsabilidad de implementar en el ámbito organizacional el modelo de gestión de formación por competencia laboral, denominado *Modelo Norte*, este modelo tiene como objetivo identificar competencias, diseñar planes, materiales y otras ayudas complementarias que conforman los paquetes didácticos, desarrollar los eventos de formación, aplicación de los planes y programas de evaluación de las Competencias, y reconocer a nivel nacional las competencias de los trabajadores, este procesos con el fin de certificarlos (Barrios, 2002).

Por otro lado este instituto desarrolla la gestión de recursos humanos por Competencias, este proceso cuando es ejecutado basándose en el modelo por competencias permite maximizar el nivel de competitividad de los miembros de las

organizaciones, con el fin de alcanzar un desempeño superior tanto individual, colectivo y organizacional, relacionado y dirigido al cumplimiento de la visión, misión y valores de la empresa, ya que permite mejorar, con un enfoque sistémico, los procesos de diseño de cargos, reclutamiento y selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y planes de desarrollo del personal interno de la institución. (Barrios, 2002).

Muchas de las compañías actuales han comenzado a identificar que su principal factor de diferenciación y competitividad es su activo humano. En la actualidad se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su gente. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son objetivos necesarios para el manejo adecuado de situaciones percibidas como incontrolables o inmanejables que generan los procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales. La aplicación del enfoque de competencias en el ámbito organizacional aclara notablemente el panorama para el proceso de selección de personal, el cual puede fundamentarse, ya no sobre diplomas y almacenamiento de información, sino sobre capacidades demostradas. Los nuevos estilos en materia de vinculación de personal se describen sobre la base de perfiles de competencia.

“La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia, antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia” (Vargas, 2004). El proceso de gestión por competencias favorece el reconocimiento de habilidades y falencias a nivel individual dado que la formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y

provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias que cada uno dispone, que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar en cada caso, y por tanto, de las acciones de formación requeridas como proceso de retroalimentación y crecimiento organizacional.

En gran frecuencia son muchos los programas de capacitación empresarial que caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo, sólo logra dar imagen de recursos en tiempo y factor económico pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores. Es necesario que se identifiquen en realidad cuales son las falencias que realmente están afectando a la organización, algunas empresas, en los países que implementan sistemas de competencia laboral, han logrado conectar modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral con sus políticas de remuneración e incentivo. Tales modelos asocian el logro de competencias con los mecanismos de compensación; éste, sin embargo, es un campo aún poco recorrido y que presenta grandes desafíos, es más al intentar implementar en contextos latinoamericanos estrategias organizacionales basadas en el modelo por competencias aplicadas en ambientes norteamericanos o europeos se corre el riesgo de rotular o exigir un rendimiento que posiblemente variables culturales influirán en la ejecución de un adecuado desempeño.

Así mismo la aplicación del modelo por competencias genera riesgos e inconvenientes a las organizaciones. Uno de los puntos de más tensión se centra en la suposición de que el miembro de la organización que obtenga un certificado de competencias debería habilitar directamente a recibir una compensación adicional; este argumento, extremadamente simplista podría desmotivar a muchas empresas a la implementación de un sistema por competencias. Una práctica cada vez más utilizada y

más requerida por muchas empresas, consiste en medir la variación que una acción de capacitación y desarrollo de competencias ocasiona en su productividad (Vargas, 2004).

Por último es necesario reconocer que en el tema de aplicación del modelo por competencias en ámbitos organizacionales aun se está requiriendo apoyo externo en la planeación y aplicación de estrategias investigativas que permitan encontrar nuevas propuestas en la implementación de procesos relacionados con el término competencia, teniendo en cuenta la complejidad y profundidad del modelo. En la medida que un proceso es más complejo, más tiempo requiere para que se asimile de una forma adecuada en la compañía. Estos procesos necesitan iniciativas y sentido de pertenencia de parte de los actores en la aplicación del modelo, que entiendan que la aplicación tiene vigencia en la medida en que se innova a través de actitudes creativas por parte de los miembros de la organización y se aprende continuamente con interacciones y procesos sistemáticos. Este proceso requiere, por tanto, romper con los paradigmas del aprendizaje tradicional, pasando de un aprendizaje vertical y cerrado a un aprendizaje participativo y abierto, proceso que necesariamente no puede ser rápido, pues requiere de una visión institucional de largo plazo y de un proceso paulatino de adaptación a nuevos cambios como apoyo a estas formas de aprendizaje organizacional e individual.

Referencias

- Agudelo, S. (1998). *Certificación de competencias laborales*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Barrios, E. (2002) *Competencias laborales, tema clave para la certificación en el INTECAP*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Bunk, G. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA*, México: Mc Graw Hill
- Consejo Federal de Cultura y Educación de El Salvador. (2000). *Proceso para la elaboración de programas de formación profesional por competencias laborales*. San Salvador.
- Dirección de Formación Profesional de Brasil. (2002). *Metodologia de Elaboração de Perfis Profissionais*, Brasilia.
- Dirección de Formación Profesional de Colombia. (2002). *Manual para diseñar estructuras curriculares y módulos de formación para el desarrollo de competencias en la formación profesional integral*, Bogotá.
- Ducci, M. (1997). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional en Formación basada en competencia laboral*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Gallart, M., y Jacinto, C. (1997). *Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Gonzci, A. (1996). *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia*. México: Limusa.
- Instituto Nacional de Calificaciones de Brasil. (2002). *Referências para a Educação Profissional do Senac*, Brasilia.

Instituto Nacional de Empleo de España. (1995). *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional*, Madrid.

Instituto Nacional de Turismo de Costa Rica. (2001). *Experiencia del INT en el marco de la normalización, formación y certificación de competencias laborales en el sector turismo*. Costa Rica.

Kochansky, J. (1998). *El sistema de competencias*. Madrid: Gestión 2000

Le Boterf, G. (1998). *La ingeniería de las competencias*. París: D'organisation.

Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*.

Montevideo: Cinterfor/OIT.

Miranda, M. (2003). *Transformación de La Educación Media Técnico-Profesional” en Políticas Educativas en el Cambio de Siglo. La Reforma del Sistema Escolar de Chile*. Santiago de Chile: Universitaria.

Prego, A. (1998). *Implantación de un sistema de selección por competencias*. Madrid.

Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo: Cinterfor/OIT.

Zarifian, P. (2001). *El modelo de competencia y los sistemas productivos*. Montevideo: Cinterfor/OIT.

www.anta.gov.au

www.intecap.org.gt/glosario

www.mecd.es

www.mintrab.gob.cl

www.qca.org.uk