

DETERMINACIÓN DE LAS COMEPTENCIAS NECESARIAS EN UN
EMPLEADO, PARA LOGRAR UN ADECUADO CUMPLIMEINTO DE FUNCIONES
QUE SE VE REFLEJADO EN SU DESEMPEÑO LABORAL

Villalba Noriega Nataly

Universidad de la Sabana

Facultad de psicología

Chía, Abril 2010

Resumen

Este artículo desarrolla una revisión teórica basada en competencias y en métodos de experiencias internacionales de educación laboral y competitividad dentro de la organización. A su vez se define el estado del arte de las competencias y se procede a desglosar el concepto de competencia definido por diferentes autores. Por otro lado resalta el término conocimiento, valor que se convierte en ser competitivo para sobrevivir en el mercado laboral, donde no solo se desarrolle el talento humano, sino la innovación y la productividad de las empresas.

Se toma en cuenta para su discusión un caso específico desarrollado en una empresa de consumo masivo del sector lácteo Danone Alquería S.A. donde se expone las funciones del cargo relatadas por una colaboradora de la empresa y se aplica una técnica de observación para poder identificar las competencias, desde esta perspectiva, finalizo este artículo, dando la importancia que merece el buen desempeño laboral basado en competencias.

Palabras claves: Competencias, empresa, competencias laborales, desempeño laboral, enfoques conductista, constructivista, organizacional, clasificación de competencias y tipos de competencias

Abstract

This article develops a conceptual review based on competences and international experiences in methods of labor education and competitiveness within the organization. Spite, it defines the state of the art and skills necessary to break down the concept of competence defined by different authors the concept of competence and approaches relating different authors. On the other hand, it highlights the word knowledge, as a competitiveness value to survive in the labor market, where not only develop the human talent, but innovation and productivity of enterprises.

It takes into account a specific case discussion evolved into a consumer milk products company Danone Alquería S.A. which sets out the duties of the position reported by a contributor to the company and applies a technique of observation to identify the competencies, from this perspective, I finalize this article giving due importance on good job performance based on competencies developed a proposal to identify observation skills.

Key Words: Competence, Companies, competences job, performance behavioral approaches constructivist, organizational, classification of competences and types of competences.

Determinación de las competencias necesarias en un empleado, para lograr un adecuado cumplimiento de funciones que se ve reflejado en su desempeño laboral

El ser humano se va desarrollando y formando dentro de la organización con el fin de adquirir experiencia y conocimiento acerca de los objetivos de la empresa, de sus funciones y de su entorno, de manera que pueda aplicar sus capacidades y habilidades, a fin de lograr sus objetivos enfocados a su buen desempeño laboral dentro de la organización. Las empresas u organizaciones actualmente constituidas se mueven bajo los esquemas del cambio, del aprendizaje y la adaptación en el proceso generado por el fenómeno de la globalización, desarrollando así métodos que ayuden a evaluar, medir, e identificar las habilidades, capacidades y conocimientos que el ser humano requiere para poder llegar a desempeñar una tarea o trabajo.

En el contexto organizacional se busca que el empleado genere cambios internos relacionados con su trabajo y que contribuyan al mejoramiento de la empresa. Que a su vez aprenda a manejar las situaciones y circunstancias del entorno, se adapte a la organización gradualmente, sin que le afecte su vida personal, y si aporte a su vida profesional.

Debido a esto el ser humano debe estar preparado para poder enfrentar las dificultades que la vida laboral presenta, para esto se debe tener en cuenta la formación académica, la experiencia profesional y el crecimiento personal, factores que contribuyen al cambio, a la adaptación y al aprendizaje dentro de una organización y así lograr que el personal de una empresa pueda tener un buen desempeño laboral.

En otras palabras las organizaciones se quieren asegurar que el empleado es quien debe estar en la capacidad de resolver cualquier problema que ocurra en la compañía y de esta forma garantizar el buen funcionamiento y manejo de los procesos internos de la organización. ¿Pero qué ocurre cuando no existe un buen manejo de estos procesos, y

comienza a ser evidente que el deficiente manejo proviene directamente del empleado? Un ejemplo puede ser que el empleado no cuente con las capacidades necesarias para una idónea ejecución de sus funciones. Es entonces el grado de ineficiencia del empleado el que puede llegar a afectar directamente su desempeño laboral dentro de la organización.

Como preámbulo de este artículo se puede considerar, el hecho de que los empleados carezcan de las competencias para cumplir sus funciones, es decir el “saber hacer”, encontrándose una relación directa con el deficiente desempeño de los empleados en la ejecución de sus funciones.

En este orden de ideas se formula la siguiente pregunta de investigación; ¿Que competencias mínimas deben tenerse en cuenta en el caso de un empleado que debe cumplir las funciones propias de un cargo determinado?

Se puede concluir, enunciando como objetivo general, identificar las competencias que debe tener el empleado para cumplir sus funciones, y como objetivos específicos, en primer lugar definir el concepto de las competencias, y en segundo lugar establecer por medio de una técnica de “incidentes críticos” las posibles competencias requeridas para un cargo determinado.

Dentro de este artículo se desarrolla el estado del arte de las competencias y se procede a desglosar el concepto de competencia definido por diferentes autores.

Por otro lado se presenta un caso aplicado al sector lácteo en el cuál, a través de una técnica de observación se logra identificar las competencias requeridas para un cargo en especial.

A partir de lo anterior se puede decir que dentro de las organizaciones se crea una nueva perspectiva estratégica, que le da sentido a los procesos de gestión humana, *la teoría de las competencias*, que contribuye efectivamente a obtener los objetivos organizacionales a través de la persona.

Contextualización teórica

Las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente y orientan todos sus esfuerzos a fortalecer su activo humano, de ahí la importancia de generar ambientes propios a la innovación y al aprendizaje continuo, con estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de las mismas. (BuenaHora, 2002)

De acuerdo a eso cabe aclarar que no se puede desestimar la importancia del sector educativo, las reformas curriculares acordes con las necesidades del medio, la sensibilización a los docentes, donde no impere la parte teórica sino la práctica, la solución del problemas, el liderazgo, la toma de decisiones; en ese momento estaríamos articulando la formación educativa y la empresarial o campo de acción de los egresados. (BuenaHora, 2002)

Como muy bien lo define Rafael Ramírez en el discurso de instalación del primer encuentro andino sobre Formación en Base a Competencias laborales, realizado en Bogotá en mayo de 1998: “Aprendizaje es el nuevo paradigma que debe presidir la acción formativa de los trabajadores: aprendizaje en el aula, aprendizaje fuera del aula, aprendizaje en la empresa, aprendizaje escolarizado, aprendizaje a distancia, aprendizaje continuo”. (Buena- hora, 2002)

La correspondencia entre el sistema educativo y el mundo del trabajo es verdaderamente compleja y de ahí como se mencionaba anteriormente se tiene el “saber”, pero no se articula convenientemente con el “saber-hacer”, parte fundamental, no solo de las competencias sino del ser competitivo. (BuenaHora, 2002)

Así mismo, las tendencias actuales del mercado laboral imponen nuevas exigencias a la economía nacional y obligan a buscar alternativas para que los trabajadores desarrollen

los conocimientos y habilidades que se requieren en la empresa. Según María Eulalia BuenaHora profesora asistente de la Universidad de la Sabana, coincide en su artículo "El entorno empresarial y el desarrollo de competencias" en que para enfrentar estos retos se requiere un sistema educativo de calidad, donde las personas busquen y desarrollen, además las capacidades de aprender por sí mismas, pero motivadas en todo momento por los empleadores (BuenaHora, 2002).

El tema de las competencias, el cual es materia de este artículo, se encuentra estrechamente relacionado con el conocimiento. La sociedad actual se enfrenta a un cambio de paradigmas en todos los órdenes, el paradigma del conocimiento se puede traducir en ser competitivo para sobrevivir en el mercado laboral, donde no solo se desarrolle el talento humano, sino la innovación y la productividad de las empresas.

Para abarcar el tema de las competencias, a través de la terminología propia de la psicología es importante comenzar por entender y explicar lo que llamamos competencia. El concepto de competencia surgió en psicología como una alternativa al concepto de rasgo, herramienta de trabajo habitual en psicología diferencial, y en psicología industrial (Levoyer 1996, p.p 17).

En 1973, el Departamento de Estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal. Y para esto se le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard, experto en motivación, quien por esa época propuso la conveniencia de identificar variables que predijeran el rendimiento laboral y que no mostraran sesgos en función de géneros, llevó a cabo el estudio, debía estar orientado a las características presentes en las personas a seleccionar, y las características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral. Se tomo de esta forma el desempeño en el cargo de un grupo considerado con excelente desempeño y después de un largo periodo de estudio se comprobó que desempeñar bien el puesto de trabajo estaba más ligado a

características propias de la persona, es decir sus competencias, teniendo en cuenta que aspectos como tales conocimientos y habilidades, criterios utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesional pero sin relación con los objetivos de la empresa (Mc Clelland 1973).

Es esta la óptica que respaldó David McClelland al proponer el análisis de competencias en psicología del trabajo y en recursos humanos partiendo de la propia competencia personal de quienes ocupan determinados puestos de trabajo.

El origen del concepto de competencia se remonta al siglo XV; proviene del verbo “Competir”, al cual pertenece al mismo campo semántico de los sustantivos “competición, competencia, competidor”, da la idea de que ni los resultados académicos ni las notas de aptitud y de inteligencia pueden predecir el éxito profesional, ni mucho menos la adaptación eficaz a los problemas de la vida cotidiana. (Levoyer 2000, p.p 17).

Por lo que se refiere a su etimología, la palabra competencia, viene del latín *competentia*, “disputa o contienda entre dos o más personas”. El adjetivo competente, a su vez proviene del latín *competens* “de la persona a quien compete o incumbe alguna cosa”. Se puede decir que una persona es competente cuando realiza un trabajo específico a satisfacción de quien lo encarga o lo contrata para tal efecto. (Romulo gallego, 1999)

La competencia vinculada al latín, *competens*, *competentis* se refiere a quien tiene aptitud legal o autoridad para resolver cierto asunto, o también al que conoce, es experto o apto en cierta ciencia o materia. “Se puede entender por competencia el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se aplican en el desempeño de una función productiva o académica”. (Moliner, 1998)

Otros autores quienes también participan y contribuyen con su conocimiento, sobre el tema de las competencias definen el término competencia de la siguiente manera:

“Según Spencer y Spencer (1993), citado de Perez (2009, p. 17) la competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”.

De acuerdo con Boyatzis, (1982, p 345). “las competencias hacen referencia a una características subyacente en una persona, que está causalmente relacionado con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

McClelland: Las competencias son características subyacentes y relativamente estables en una persona que está causalmente relacionada con una actuación afectiva en el trabajo y puede consistir en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, contenidos de conocimientos o capacidades cognoscitivas y de conducta, o cualquier característica personal, que se puede medir en forma fiable y que se pueda demostrar. (Pérez, 2009, p.17)

Martha Alles: Una competencia es un comportamiento superior relacionado con un estándar de éxito en un puesto, rol o situación determinados, o características personales, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2005)

Desde una visión integrada, para “la competencia profesional es la suma de cuatro componentes, según los cuales los sujetos saben (competencia técnica), saben hacer (competencia metodológica), saben ser (competencia personal) y saben estar (competencia participativa)”. (Le Boterf, 2001, p. 98)

Características subyacentes significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio. (Pérez, 2009, p.17)

Todas las definiciones coinciden en que las competencias se asocian a las dimensiones humanas del SER, EL SABER, EL PENSAR Y EL ACTUAR. (Pérez, 2009, p. 17).

Se relacionan también causalmente con un desempeño exitoso. Y son características subyacentes que se expresan en conductas que a su vez predicen un resultado. (Pérez, 2009, p.17)

De acuerdo con esto se puede decir que hoy en día son numerosas las empresas que requieren proceder a realizar un proceso de selección por medio de competencias, es decir que las competencias son específicas de situaciones concretas e incluso de contexto de empresa específico, y para esto se debe llevar a cabo métodos para poder identificar las competencias de la persona durante el proceso, por tanto es útil medirlas en el marco de la simulación que como muestra que son, reproduzcan del mejor modo posible la realidad de la situación del trabajo. (Leboyer, 1996)

En un mundo dinámico, caracterizado por la globalización, la apertura económica y los grandes avances científicos y tecnológicos, el conocimiento es considerado como uno de los principales factores de avance y desarrollo económico y social. En este contexto, la educación laboral adquiere un lugar preponderante, mientras la organización laboral se convierte en el espacio en el cual todas las aplicaciones científicas y tecnológicas deben difundirse para mejorar los niveles de competitividad y productividad, tanto a escala

nacional como internacional. El concepto de competencia es el elemento articulador entre el conocimiento científico y el conocimiento técnico, base para la implementación de un saber hacer.

Existen diversas conceptualizaciones sobre competencias laborales, a continuación se presentan algunas sustentaciones dadas en diferentes países y organismos que relacionamos de la siguiente manera (BuenaHora, 2002) :

Alemania: Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. (Punk, 1994,)

Australia: La competencia se concibe como una estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos conocimientos, actitudes, valores y habilidades y las tareas que se van a desempeñar en determinadas situaciones (Gonczi, & Athanasou, 1996).

Este ha sido llamado un enfoque holístico o de la totalidad en la medida que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionadas simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar del trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente. (BuenaHora, 2002)

Quebec Canadá: Una competencia es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras, que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad, o una tarea. (BuenaHora, 2002)

Consejo Federal de Cultura y Educación, Argentina: Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional (BuenaHora, 2002).

National Council for Vocational Qualifications, Reino Unido (NCVQ): En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema, normatizado. 1- 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. 2- Lo que se espera que un trabajador competente haga en un área determinada, sistemáticamente y en condiciones diferentes. 3- La atención se concentra en las funciones y en las competencias en un lugar de trabajo, no en el oficio (BuenaHora, 2002).

Estados Unidos: 1- La competencia no es analizada desde la perspectiva de las tareas que se desempeñan en un oficio. 2- Son las competencias que habilitan a una persona para desempeñar dichas tareas. 3- La atención se concentra en las características que determinan que el desempeño sea efectivo y óptimo. El énfasis está en las competencias. (Ducci, 1997)

Aspectos en común entre

Reino Unido y Estados Unidos:

Se basan en comportamientos explícitos y normas basados en resultados

Se relacionan con requisitos de desempeño laboral reales

Se interesan por la producción

Se basan en la investigación; las normas y competencias se definen con la participación activa de los interesados

Sienten particular interés por la evaluación

INEM España: 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 solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también de un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma decisiones, trasmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación (INEM, 1997) .

En México, Conocer: es la 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; estas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas para su desempeño efectivo (Buena hora, 2002).

Nueva Zelanda, OIT: 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 la calificación se asocian fuertemente, dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo (BuenaHora, 2002).

Polform/OIT: La competencia laboral es la construcción social del aprendizaje significativo y útil para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también, y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (Ducci, 1997).

En Colombia, en los últimos años, el tema de la formación profesional basada en competencias ha sido trabajado por el Sena, el Ministerio de Educación Nacional y el Icfes. Estas instituciones cuales, han investigado acerca de que pueden desempeñar sus

egresados en el sector productivo, en empresas tales como la industria gráfica, las artesanías, la construcción, entre otras (BuenaHora, 2002).

Dentro del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (SNFT), el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) constituyó en 1997, las Mesas Sectoriales con el propósito de identificar las necesidades de la industria y traducirlas a través de las Normas de Competencia Laboral (NCL), para evaluar, formar y certificar al talento humano de las empresas. En la actualidad, existen 57 Mesas Sectoriales en Colombia que han elaborado 1.716 normas de competencia laboral. Las Mesas Sectoriales están conformadas por gremios, empresas, organizaciones de trabajadores, entidades de formación para el trabajo o de educación no formal, cajas de compensación, entidades educativas y gubernamentales, siempre y cuando desarrollen programas de formación para el trabajo, tomando como referente las normas de competencia laboral, con el fin de definir e implementar políticas y estrategias para el desarrollo y calificación de los recursos humanos del país (Salazar, 2008).

El SENA define competencia laboral como la capacidad real que tiene una persona para aplicar conocimientos, habilidades y destrezas, valores y comportamientos, en el desempeño laboral, en diferentes contextos (Salazar, 2008).

Y en relación con lo anterior define las normas de competencias laborales que son estándares reconocidos por el sector productivo, que describen los resultados que un trabajador debe lograr en su desempeño; los contextos en que éste ocurre, los conocimientos que debe aplicar y las evidencias que debe presentar para demostrar su competencia (Salazar, 2008). Las normas son la base fundamental para la modernización de la oferta educativa y para el desarrollo de los correspondientes programas de

certificación.

Y su finalidad es organizar, estructurar y operar procesos para establecer, en concertación con los sectores productivo y educativo y el Gobierno, normas de competencia laboral colombiana, que faciliten la operación de procesos de evaluación, certificación, formación y gestión del talento humano. El Gobierno Nacional ha previsto en el Plan Nacional de Desarrollo que el SENA sea el organismo normalizador de competencias laborales para Colombia (Salazar, 2008).

Esta multiplicidad de conceptualizaciones demuestra la preocupación existente en los distintos países y organismos internacionales por su desarrollo e implementación en el ámbito laboral, y la inquietud por la formación profesional impartida, y su relación con el trabajo desempeñado, sin ignorar que debe existir una articulación entre el sector educativo y el sector productivo (es decir la empresa) para definir el perfil que debe tener la persona que ocupará el cargo en un futuro (BuenaHora, 2002).

Desde una perspectiva organizacional y social, el estudio de las competencias puede abordarse a partir de las visiones conductistas, funcionalista y constructivista, como veremos enseguida:

Las competencias en el modelo conductista

El Fundamento de la Escuela conductista en Psicología

En la corriente conductista las características del empleado están vinculadas causalmente con su mejor desempeño. Las competencias críticas son los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y condiciones personales que se vinculan al éxito laboral o a sus responsabilidades. Si bien en la formación por competencias la aplicación de los conocimientos, las habilidades y actitudes para alcanzar los resultados es necesaria, en el enfoque conductista pareciera que son suficientes los

comportamientos y las conductas para conseguir el desempeño “superior”. La adecuada selección del personal, junto con condicionamientos diarios y reforzamientos de las competencias escogidas para los empleados, permiten construir la cultura de la organización (Gómez, 2005).

Según el conductismo, la competencia se entiende como un atributo subyacente que predice desempeño laboral exitoso. Se define en forma genérica lo cual permite aplicación en diferentes contextos. Se centra en aspectos más característicos de las personas y son más amplios en cuanto a aplicación en el trabajo. Ej. “Comunicación efectiva” o “pensamiento crítico” (Pérez, 2009, p. 22).

Los Atributos de la persona permiten explicar su desempeño superior (MacClelland)

El desempeño efectivo es el elemento central en la competencia y se define en cómo alcanzar resultados específicos con acciones específicas, en un contexto dado de políticas, procedimientos y condiciones de la organización.

En el modelo conductista, las definiciones sobre las competencias clave, se centran en la identificación de los factores de éxito en el desempeño de sus colaboradores, tomemos un ejemplo:

“El objetivo inicial fue determinar las competencias críticas o competencias clave, entendiendo como tales los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores comportamientos y en general atributos personales que se relacionan (de forma causal) más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades”.

Las competencias se definen en el ámbito de lo que la persona sabe hacer, puede hacer y quiere hacer.

Es algo más que el conocimiento técnico referido al saber y al saber hacer y engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de la actividad profesional sino el

conjunto de comportamientos necesarios para el pleno desempeño del trabajo, por ejemplo, toma de decisiones, pensamiento analítico, etc. (Pérez, 2009, p. 22)

Así definidas, las competencias superiores, son características que diferencian desempeño superior de un desempeño promedio (Competencias mínimas o umbral) (Pérez, 2009, p. 22).

Cada atributo (o competencia) se especifica en grados o niveles para asociarlos al desempeño. De esta forma se procura atenuar la desventaja por falta de especificidad al aplicarla en una situación concreta de trabajo. (Pérez, 2009, p. 22)

Competencias del Modelo Funcionalista

La Escuela de Pensamiento Funcionalista en Sociología, aplicada como filosofía básica del sistema de competencia laboral en Inglaterra- El Análisis Funcional ha sido escogida por la nueva teoría de sistemas sociales como su fundamento metodológico técnico. El análisis se utiliza para analizar y comprender la relación entre sistema y entorno, es decir, para entender la diferencia entre ambos entre ambos (Luhman 1991).

En el modelo funcionalista, británico de origen, basado en las relaciones – problema – resultado – solución, la competencia es aquello que la persona debe estar en capacidad de hacer y demostrar mediante resultados. La competencia está en los atributos que anteceden al éxito, y el grado o estándar de competencia se establece con base en la experiencia y conocimiento de la causa (Gómez, 2005).

Para este modelo, Pérez (2009) señala que el desempeño competente es aquel que se ajusta a un trabajo descrito a partir de la identificación de funciones productivas simples - elementos de competencia- que pueden ser desarrollados por un individuo, en dirección de hacer coincidir el desempeño de los trabajadores con los objetivos de la empresa (Pérez, 2009, p. 22).

El análisis funcional identifica las competencias laborales que corresponden a la función productiva y las acciones para conseguir los resultados. Es un modelo comparativo que, en términos de competencias, analiza las relaciones de las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores. Se orienta hacia los resultados del trabajador y no hacia el proceso para conseguirlos (Gómez, 2005).

Análisis Funcional

Es un proceso deductivo, de desglose o disgregación sucesiva, que busca identificar y describir las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa, necesarias para alcanzar el propósito clave (Pérez, 2009, p. 22).

Se inicia con la identificación del propósito clave de la organización y concluye cuando se encuentren funciones productivas simples -elementos de competencia- que pueden ser realizadas por un individuo. (Pérez, 2009, p. 22)

El Modelo funcional referido a los requerimientos de la ocupación, a las competencias técnicas y de operación; competencias estas, que representan, conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación y a la función, lo cual puede ejemplificarse, en el uso de herramientas, lecturas de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software (Pérez, 2009, p. 22).

Para resumir el modelo funcional, el cual indaga cuales son los elementos esenciales que permiten obtener el resultado deseado para una determinada actividad y ocupación. El análisis funcional define cuales son las funciones esenciales para obtener un desempeño adecuado (Pérez, 2009, p. 22).

En este sentido “La definición de competencias en el enfoque de la competencia como lista de funciones productivas simples son las habilidades, comportamientos y actitudes que las personas deben desarrollar y demostrar para realizar un trabajo con efectividad y eficiencia” (Pérez, 2009, p 31).

Modelo pedagógico - constructivista

En el Modelo pedagógico constructivista, la apropiación del conocimiento se logra mediante integraciones, que permiten construirlo desde la persona que piensa e interpreta la información. Esta escuela ha recibido aportes importantes de Piaget, Vigotsky, Ausubel, Brunner. Para la construcción de competencias no solo se parte de la función que las personas desempeñan, sino que se consideran sus objetivos y potencialidades, se reconoce que cada quien aprende de forma distinta, que el proceso estimula y desarrolla la confianza de las habilidades propias para resolver problemas y aprender a aprender. Según esta escuela, la actividad del docente debe orientarse más a la experiencia y el trabajo de quien aprende, que a la abundancia en la trasmisión de mensajes orales (Gómez, 2005).

Modelo pedagógico – holístico

Este que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente (Gómez, 2005).

Modelo Sociológico o de “Alto Nivel”

Para abordar este enfoque citemos las opiniones de los siguientes autores:

Yehezkel Dror. Plantea un modelo de gobernación eficaz basado en las competencias para los sistemas democráticos. Relaciona competencias de los funcionarios públicos de alto nivel, con las de los políticos y el electorado (Group, 1996).

Jhon Raven. Desarrolla competencias basadas en valores y diseñadas para engendrar la competencia política en los niveles institucionales de sociedad (Group, 1996).

Modelo en Sistema de Recursos Humanos

Citamos las visiones de los siguientes tratadistas:

Dubois (1993) dio énfasis al desarrollo de competencias a través de entrenamiento y desarrollo, los resultados se enfocan en el perfeccionamiento individual de las competencias (Group, 1996).

Charles Snow (1980). Relaciona desempeño con gestión humana y competencias, la estrategia se basa en el conocimiento de las relaciones que afectan al desempeño organizacional y el establecer los niveles estándares necesarios para un desempeño deseable (Group, 1996).

Modelo Organizacional, según los siguientes autores:

Elliot Jaques (2000) presenta un modelo normativo para la eficacia de las organizaciones con énfasis en competencias. Se incluyen competencias presentes y potenciales de los individuos (Group, 1996).

Peter Senge 1996 se refiere al modelo de competencia para toda la organización, en el contexto de “organizaciones de aprendizaje”. Este modelo incluye desarrollo de nuevas capacidades, aprendizaje para la supervivencia, aprender a través del desempeño y la práctica, proceso y concepto de manera inseparable (Group, 1996).

Según Prahalad y Hemel (1990), estas competencias proveen potencial a una amplia variedad de mercados y proveen una contribución significativa a los beneficios del producto percibidos por el cliente. Esta distinción hace que las competencias organizacionales sean difíciles de imitar por parte de los competidores, de tal forma que

dos organizaciones que tengan el mismo objeto social y que produzcan bienes y servicios iguales, son en esencia diferentes pues las competencias de cada una reflejan su cultura, valores y capacidades únicas (Group, 1996).

Desde la perspectiva organizacional se habla de tres tipos de competencias fundamentales: genéricas, laborales y básicas. Las genéricas, relacionadas con los comportamientos y actitudes frente a las tareas propias de la organización, fortalecen la integridad de las empresas, nacen de sus políticas y objetivos y están vinculadas al buen desempeño del empleo, ingreso y permanencia en la organización. En esta dirección, Charles Woodruffe propone las siguientes competencias (Woodruffe, 1993, Gómez, 2005). Según este autor, las competencias se definen en términos de:

Aptitud de conocimientos para estar bien informado

Astucia para entender entendimiento claro

Razonamiento para encontrar alternativas

Organización para trabajar productivamente

Enfoque en conseguir resultados

Liderazgo

Sensibilidad para identificar otros puntos de vista

Cooperación para trabajar en equipo

Orientación para conseguir objetivos de largo plazo

Así mismo (Gómez, 2005) tiene en cuenta aspectos tales como

Se entiende por competencia laboral la capacidad para llevar a cabo exitosamente una actividad plenamente identificada.

Según Dulewicz clasifica las competencias laborales para gerencias intermedias así:

Intelectuales: Perspectiva estratégica; análisis y valoración; Planeación y organización

Interpersonales: manejo de personal; persuasión; asertividad y decisión; sensibilidad interpersonal; comunicación oral.

Adaptabilidad y resistencia.

Orientación a resultados: energía e iniciativa, motivación al logro, sensibilidad para realizar negocios.

De acuerdo con el informe SCANS, de 1993, las competencias básicas, asociadas a conocimientos fundamentales que adquieren en la formación general son:

Habilidades básicas: capacidad lectora; escritura; matemáticas, hablar y escuchar.

Desarrollo de pensamiento: pensamiento creativo; solución de problemas; toma de decisiones; asimilación y comprensión; capacidad de aprender y razonar.

Cualidades personales: autorresponsabilidad; autoestima; sociabilidad; autodirección; integridad (Gómez, 2005).

Cómo y cuándo desarrollar las competencias se constituye en una preocupación frecuente tanto de los directivos como de los especialistas del área, dentro de una organización. (Benavides, 2004), Frente a esto que postula el autor, se puede decir que la organización se ve afectada, de manera directa y su preocupación debería ser mayor, por tener y conservar el mejor capital humano, y así mismo formarlo.

Clasificación de Competencias

DIFERENCIADORAS. Son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o éxito como vale decir una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otro, 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, que agrega valor al desempeño de un cargo (Group, 1996).

COMPETENCIAS DE UMBRAL. Son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de 66 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 quien lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente (Group, 1996).

Tipos de Competencias

Existen varias clasificaciones a saber:

Competencias relacionadas con el SABER

Conocimientos técnicos y de gestión (Group, 1996).

Competencias relacionadas con el SABER HACER

Habilidades innatas o frutos de la experiencia y del aprendizaje (Group, 1996).

Competencias relacionadas con el SER

Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores (Group, 1996).

Desde otro punto de vista se han clasificado las competencias como:

Primarias: Si se identifican en forma independiente (un rasgo de personalidad, por ejemplo) (Group, 1996)

Secundarias: Cuando son el resultado de la interrelación de varias, por ejemplo en la capacidad para negociar, como competencias intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento otras a la personalidad u otras al conocimiento (Group, 1996) (consecuencia del mercado y la competitividad de las empresas)

Ahora bien, teniendo en cuenta los tipos de competencias y sus modelos descritos anteriormente, se es pertinente hablar sobre la creación del perfil que se debe llevar a cabo

en cada organización en base a las competencias ya que por medio de estos y sus niveles podemos medir e identificar el potencial que la persona que realice el cargo deba tener, a continuación se dará una corta explicación de la creación de un perfil en base a las competencias.

En primer lugar, se preparan unos perfiles de competencias del puesto conjuntamente con la dirección de la empresa, los superiores y los directores de recursos humanos y la base de datos de puestos similares. Utilizando un grupo de competencias genéricas, se definen las competencias, se definen las competencias que se deben cubrir de acuerdo al cargo.

Logro:

1. Orientación al logro
2. Iniciativa
3. Innovación
4. Preocupación por el orden y la calidad
5. Búsqueda de información

Solución de problemas:

1. Conocimientos técnicos
2. Pensamiento analítico
3. Pensamiento conceptual

EL perfil de exigencias para cada puesto se determina mediante el uso de niveles de exigencias para cada competencia. Este perfil de competencias es la base para la revisión de los perfiles de competencias.

Para llevar a cabo esta revisión de perfil, se tiene en cuenta las competencias genéricas tomadas en cuenta anteriormente; Por ejemplo, las competencias que encierran el grupo

de la “Solución de problemas”, no tiene tanta importancia porque este cargo no conlleva a tener un conocimiento específico del área y solo requiere pocas tareas, operativas el criterio se asignará a un nivel de exigencia de 0 a 1. Se repite el mismo procedimiento para asignar un nivel a cada uno de los criterios, con los que se revisará el perfil del cargo. Este perfil constituirá entonces la base para los siguientes pasos:

Para cada una de las áreas de la empresa se prepara una matriz de exigencia similar y se asigna un rango o nivel de conocimiento de la competencia.

Por ejemplo:

Cargo: Director de la selección de investigación

Presenta las siguientes exigencias.

Exigencia Alta:

- ❖ Conocimientos técnicos
- ❖ Pensamiento Analítico

Exigencia Media:

- ❖ Búsqueda de Información,
- ❖ Orden de calidad
- ❖ Orientación al logro

Exigencia Baja:

- ❖ Liderazgo
- ❖ Pensamiento conceptual

De esta forma se pueden entender los diferentes grados o niveles que algunas organizaciones establecen para distintos cargos, y asimismo crear los perfiles basados en competencias; cabe aclarar que dependiendo el cargo a nivel directivo, operativo, administrativo son clasificados y comparados los empleados con conocimientos superiores.

Finalmente para poder entender mucho mejor el propósito de este artículo basado en los objetivos establecidos, se ha teniendo en cuenta un caso en la empresa del sector lácteo.

Danone Alquería S. A.

Para desarrollar este artículo tomamos los antecedentes históricos de la formación de una empresa del sector de consumo masivo, Danone Alquería S.A como multinacional en Colombia.

Danone Alquería S. A.

El Grupo francés Danone es un grupo empresarial mundial de la industria alimenticia, con presencia en más de 140 países de los cinco continentes, donde ocupa el primer lugar mundial en la producción de lácteos y en especial yogures; por esta razón su objetivo principal es cuidar de la salud, trabajando cada día los productos más saludables, con los mejores sabores y la mayor variedad posible (2008, Febrero, 19).

Danone, es una empresa reconocida a nivel mundial y tiene como objetivo principal la producción y comercialización, distribución y venta de los siguientes productos lácteos frescos en Colombia. Yogurt frescos en, leche fermentada fresca, incluyendo pero no limitado a Activia y Actimel. Bebidas a base de yogurt (es decir que contienen fermentos lácteos postres lácteos frescos y postres diarios gelatinados).

Danone como empresa consolidada en el mercado de los lácteos, tiene la misión de “Ayudar a que los hombres crezcan, vivan mejor y se desarrollen en todo el mundo, aportándoles día a día una alimentación mejor, sabores variados y placeres más sanos”.

El grupo francés Danone, que llega a Colombia de la mano de Alquería, firmó un Joint Venture con la compañía colombiana, Alquería; la alianza entre las dos firmas permite combinar la experiencia internacional y la capacidad de innovación y desarrollo de Danone, con el conocimiento local de Alquería. (2008, Febrero, 19)

Partiendo de la información sobre esta empresa, se puede decir que cuenta con un capital humano capacitado y con experiencia para desarrollar todo tipo de funciones que requiere la organización y que brinda un servicio al consumidor, a un mas, si hablamos de alimentos, donde se demuestra día a día que sus empleados cuentan con un gran profesionalismo y cuidado que se debe tener para llevar a cabo la labor, bajo las normas de calidad que rige a las empresas de alimentos en Colombia.

Si bien, es necesario conocer en parte una corta descripción del cargo al cual hacemos referencia en este artículo, para tener una idea más clara a qué tipo de cargo se está haciendo alusión dentro de estas empresas.

Descripción del cargo

Descripción: Saber manejar el proceso de previsión de demanda (materiales y producto terminado) para una zona o país a corto, mediano y largo plazo.

Contexto: La importancia estratégica en la planificación de la demanda para impulsar el rendimiento de la cadena de suministro, pronósticos, forecast y el deployment.

Profesional en carreras a afines a la Ingeniería Industrial o Administración de Empresas preferiblemente; encargado de la planeación de materiales y producto terminado garantizando el abastecimiento oportuno de sus marcas a cargo, para cubrir la demanda nacional e internacional con el nivel mínimo de inventarios y el nivel mínimo de faltantes. Coordinar y dar soporte de los inventarios tanto de materia prima como de producto terminado. Tener habilidades de liderazgo, trabajo bajo presión, trabajo en equipo y enfocado en resultados.

DISCUSIÓN

Estudio de Caso

Es una situación relevante dentro de una organización, donde tuve la oportunidad de compartir y poder conocer más a fondo el rol que desempeña tanto el área (Cadena de abastecimiento) como una de las colaboradoras que desempeña el cargo de Analista de Planeación de Materias Primas, ya que a partir de esto pude tener la experiencia de poder identificar y proponer competencias para un cargo específico, las cuales no estaba sustentadas anteriormente en el perfil del cargo.

Metodología

EL método descrito a continuación es básicamente una técnica reconocida por McClelland y Dayley (1972), quienes desarrollaron una técnica, la Behavioural Event Interview (BEI) (Entrevista de Incidentes Críticos), en la que se combinaba el método de incidencia crítico de Flenagan. (Fernández, 2004)

La técnica del incidente crítico ha sido extensamente utilizada dentro de la investigación cualitativa, concretamente, en múltiples campos de investigación acerca de la conducta humana. Actualmente, se reconoce como herramienta exploratoria e investigadora ampliamente eficaz. Así mismo, a esta técnica se le han atribuido propiedades tales como efectividad, practicidad, flexibilidad y versatilidad, y por sus resultados, viene siendo ampliamente utilizada en el diseño de diversos estudios cualitativos en el área de la salud.

Los orígenes de la técnica del incidente crítico son atribuidos al Psicólogo Juan C. Flanagan, que durante la segunda guerra mundial trabajó en el desarrollo de un programa de evaluación psicológica de los pilotos de las fuerzas aéreas del ejército de los EEUU.

(Flanagan, 1954). Precisamente, durante la guerra, había una necesidad de entrenamientos rápidos, y se requería comprender qué comportamientos adoptados por los pilotos influían en el éxito o fracaso de las misiones. En este sentido, el desarrollar un amplio conocimiento del modo de actuar de los pilotos serviría para realizar recomendaciones acerca de los procedimientos adoptados por las fuerzas aéreas, frente a la selección y entrenamiento de los integrantes de las tripulaciones de vuelo. A pesar de que se empezó a escribir sobre la técnica del incidente crítico alrededor de los años 40 no fue sino hasta 1954, cuando Flanagan publicó un artículo en el *Psychological Bulletin*, en el cual se detalló la génesis, evolución y los procedimientos de la técnica. Dicha publicación se ha convertido en el documento por excelencia que habla por primera vez sobre las características de este método de investigación. (Noreña, Cibanal, 2008)

Justificadamente, las raíces de la técnica del incidente crítico son imputadas a disciplinas tales como la psicología industrial y organizacional. Sin embargo, a lo largo de los años, esta técnica se ha introducido en diversos campos disciplinares, lo cual ha permitido reconocer su aplicabilidad y versatilidad como herramienta de investigación. Actualmente, al demostrarse su efectividad, ésta siendo empleada para diversos fines, algunos de ellos relacionados con la investigación en áreas tales como: la comunicación, el análisis de puestos de trabajo, la psicología, la educación y la enseñanza, en investigación médica y de enfermería, en administración y finanzas, en trabajo social, entre otras numerosas disciplinas. (Noreña, Cibanal, 2008)

Incidentes críticos (IC) son, según la definición clásica (Flanagan, 1954), aquellos sucesos de la práctica profesional que nos causan perplejidad, han creado dudas, han producido sorpresa o nos han molestado o inquietado por su falta de coherencia o por haber presentado resultados inesperados. Son, por tanto, aquellos sucesos de la práctica

cotidiana (extraídos de la propia experiencia), que nos impactan o sorprenden (por su buen o mal curso) y que motivan o provocan pensamiento (reflexión). No necesariamente son situaciones "críticas" por su gravedad extrema o por el riesgo vital. En este contexto asociamos "crítico" a sorprendente, inesperado o inquietante para el profesional que analiza su propia práctica. (Nuñez, Ramil, Martínez et. 2006)

Como en otras técnicas de investigación cualitativa, se requiere una descripción nutrida y amplia de los acontecimientos observados, esto evita que los datos se entremezclen con opiniones personales, juicios y generalizaciones sobre los participantes y el contexto. (Noreña, Cibanal, 2008)

Por otra parte esta técnica, práctica y eficiente, ofrece varias ventajas importantes. La primera ventaja descrita es que, en su diseño, permite que la información sea obtenida rápidamente. Las entrevistas del incidente crítico requieren solamente respuestas simples. Es decir, los juicios o intervenciones que realicen los entrevistados, no es preciso que sean exhaustivos. Sin embargo, el investigador debe asegurarse de que la información suministrada por los participantes sea lo suficientemente detallada como para documentar y dar cuenta, en los resultados, sobre aquellos puntos, situaciones o comportamientos que están siendo percibidos como incidentes dentro de la situación estudiada. (Noreña, Cibanal, 2008)

Para realizar dicha metodología se tiene en cuenta la entrevista de Incidentes Críticos o BEI Behavioural Event Interview es una técnica nombrada ya anteriormente la cual consiste en entrevistar a uno de los ocupantes con desempeño superior a fin de obtener una descripción detallada de las ideas, acciones e interacciones que han permitido al ocupante alcanzar los resultados concretos relacionados al desempeño esperado en el puesto de trabajo. Después, las transcripciones de esta entrevista son cuidadosamente codificadas para

identificar las características y capacidades que demuestra el entrevistador, aquellos rasgos y capacidades que aparecen en los ocupantes con un desempeño superior, constituyen las competencias esenciales requeridas en el puesto de trabajo. Además, esa información proporciona un excelente medio para identificar las competencias que distinguen a los ocupantes de desempeño superior de aquellos otros que sólo logran un desempeño adecuado: De este modo, si en el proceso de selección encontramos candidatos que poseen las competencias esenciales y también las competencias que diferencian a los ocupantes de desempeño superior, entonces estos nuevos trabajadores no solo serán capaces de desempeñar su puesto de trabajo satisfactoriamente, sino que también conseguirán un desempeño superior. La entrevista de incidentes crítico es la técnica moderna más potente que se puede utilizar para identificar las competencias asociadas a un desempeño superior. (Fernández, 2004)

Contextualización del caso

El caso descrito a continuación, se llevo a cabo en un una empresa reconocida del sector lácteo llamada Danone Alquería S.A. que está ubicada a las afueras de Bogotá entre el municipio Cajicá y Tabio, donde está situada la planta y se lleva cabo todo el procedimiento de fabricación y producción del yogourt.

Para llevar a cabo mi propuesta de metodología, inicié realizando una entrevista donde la colaboradora, quien actualmente trabaja como Analista de planeación de Abastecimiento, describe el procedimiento de sus funciones, en el área de Cadena de Suministro y Abastecimiento (Supply Chain).

La analista de planeación de materia prima, relata las funciones de su cargo, en estos términos:

En primera instancia se hace una revisión del inventario de materia prima y material de empaque en forma diaria, semanal y mensual. Se programa órdenes de compra, revisión de pronósticos, seguimiento a proveedores, estudio de inventarios en el almacén.

Así mismo, habla sobre las competencias que según su rutina tiene presente en sus funciones: el saber trabajar en equipo, tener capacidad de análisis, negociación, y buena comunicación, ya que frecuentemente los colaboradores del área de (Supply Chain) Cadena de Suministro y Abastecimiento se relaciona con varias áreas de la compañía, además debe tener espíritu de servicio, e igualmente ser facilitador de información según el área que lo requiera.

Cuenta también, que para la cultura de Danone Alquería S.A. su personal administrativo debe contar con valores que dentro de la compañía se traducen en competencias y que influyen en el colaborador para desempeñarse con un mayor sentido de pertenencia.

Estas competencias las enuncia así:

Equipo: Trabajando juntos logramos mejores resultados y mejor ambiente.

Liderazgo: Modelo a seguir a través de una actitud correcta, positiva y determinada. Creatividad: Encontrar soluciones para las adversidades del día a día.

Planificación: Planear con anticipación las actividades necesarias para alcanzar el objetivo final.

Ambición: Deseo de exceder siempre las expectativas.

Cumplimiento: Respetar los compromisos en el tiempo acordado

Excelencia: Teniendo una pro actividad en la toma de decisiones, y ejecutando lo planeado.

Innovación: Buscar vías alternas que mantengan la productividad

A partir de la entrevista proporcionada por la funcionaria, y tomando en cuenta la descripción del cargo y sus funciones; propongo una metodología basada en observación, en la que parto de identificar por un periodo de tiempo, dentro de la jornada de trabajo de esta persona la forma como desarrolla sus funciones laborales, su relación laboral con otras áreas de trabajo, su relación con los mismo compañeros del área, y su numerosas reuniones con proveedores de materiales, y con qué frecuencia la persona refleja los mismas habilidades en situaciones problema.

Así mismo, recopilando esta información, comienzo a detectar las posibles competencias que esta persona debería tener para llevar a cabo en su cargo partiendo de lo operativo y lo analítico como estrategia que tiene que ser esta persona.

Ahora bien, para concluir el debate propuesto para las competencias, del perfil del analista de planeación de abastecimiento se proponen las siguientes sugerencias, enfocadas al cargo.

El candidato idóneo para el cargo de Analista de Planeación de Abastecimiento del sector de consumo masivo, debe cumplir con competencias generales y competencias específicas propias de su rol, y se pueden clasificar por niveles o grados entre alto y medio y en algunas ocasiones medio-bajo; de acuerdo con lo anterior, las competencias de mayor grado de habilidad en el caso del analista de planeación de abastecimiento son;

Las siguientes competencias hacen parte de un nivel “alto” requerido y necesario para ocupar la posición.

Pensamiento estratégico

En el caso del analista de planeación y abastecimiento debe contar con la capacidad para crear una estrategia de respuesta frente a un problema que puede afectar otras áreas, incluyendo la de él.

Toma de decisión

Hay circunstancias en el área, en las cuales debe tomar decisiones de mayor trascendencia que afectan otras áreas ejemplo, producción y ventas.

Iniciativa

Es una competencia muy necesaria para el analista, ya que debe actuar con un pensamiento más hacia el futuro. Debe elaborar planes de acción y previsión para prevenir que ocurra un escás de material para la producción.

Trabajo en equipo

El analista está dispuesto a desarrollar sus metas o retos que se logran mejor trabajando en equipo y no individualmente.

Las siguientes competencias hacen parte de un nivel “Medio” requerido y necesario para ocupar la posición.

Comunicación

El analista se muestra con gran capacidad de escuchar, preguntar y llevar adelante su iniciativa con las demás áreas de la compañía con las cuales debe interactuar.

Dinamismo

Esta competencia se revela en el analista en su vigor y esfuerzo para desarrollar largas y esforzadas jornadas, tanto mentalmente como físicamente.

CONCLUSIONES

Las anteriores competencias que fueron clasificadas por niveles, son con las que debe contar todo analista de planeación de abastecimiento, encerrando un perfil que el éxito profesional del empleado, dependiendo eso si de la empresa donde labore.

A partir de las precedentes afirmaciones se puede decir que es posible lograr la identificación de las competencias para el cargo de Analista de Planeación de Abastecimiento por medio de la técnica descrita anteriormente denominada “incidentes críticos” que se desarrolló a través de la observación, acorde con las necesidades y el perfil requerido.

De otra parte y basándome en la teoría se concluye que existe un desacuerdo entre los diferentes autores entorno al concepto de competencia ya que no se evidencia un concepto unánime que este avalado actualmente, sin embargo sí coinciden en un concepto general que consiste en que el termino competencia es “el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se aplican en el desempeño de una función productiva”. En la planeación estratégica se debe establecer metas claras para la construcción de competencias esenciales.

De esta manera se pudo evidenciar que para definir e identificar una competencia en el caso del empleado de una organización, es relevante llevar a cabo el ejercicio del “saber hacer” que se presume debe encontrarse incorporado en cada ser humano.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2004) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, Diccionario. Argentina. Granica.
- Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano, basado en competencias, Buenos Aires, Granica.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad*. Colombia: McGraw-Hill.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- BuenaHora, M. (2002). El entorno empresarial y el desarrollo de competencias. *Aquichan* , 44 - 48.
- Danone Alquería inauguro planta de producción de yogurt. (2008). Extraído el 22 de Febrero de 2010, de Revista Diner On Line; pp.
http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=44726
- Dubois, D.D. (1993). Competency based performance improvent a strategy for organizational change, Amherst. Ma HRD.
- Ducci, M. A. (1997). EL enfoque de competencias laborales en la perspectiva internacional. *Formación basada en competencia laboral*, Cinterfor/OIT, Montevideo
- El acertijo de Danone. (2008, Febrero 19). Dinero, Colombia. 279, p56-57
- El empleo.com, (2009, Octubre). Job Description Analista de planeación de abastecimiento Extraído el 18 de Marzo de 2010,
http://www.empleo.com/sitiosempresariales/alpina/oferta_sitio.asp

- Fernández, G. (2004). Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. España. Deusto.
- Flanagan, J. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*. 51. 327-358
- Gallego, A. (1999). *Competencias cognoscitivas*. Bogotá: Magisterio.
- Gómez, I. (2005). Competencias Profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. *Educación y Educadores*, 45-66.
- Gonczy, A y Athanasou, J. (1996). Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica. Australia, Limusa.
- Group, H. (1996). Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. En C. Leboyer, *Gestión de las competencias*. P. 16, Bilbao. Deusto.
- Jaques, E. (2000). *La Organización Requerida: Un Sistema Integrado Para Crear Organizaciones Eficaces y Aplicar el Liderazgo Gerencial en el Siglo XXI*. London, Ediciones Granica, S.A
- Leboyer, C. (1996). *Gestión de las competencias*. Paris: Gestion 2000.
- Le Boterf, G. (2001). Ingeniería de las competencias. Barcelona. Gestión 2000
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 4-14.
- Moliner, (1998) Diccionario de uso del Español, Madrid: Gredos
- Muñoz, J. Q. (2001). *Como desarrollar competencias investigativas en educación*. Bogotá: magisterio
- Noreña, A. Cibanal, L. (2008). La técnica de Incidente crítico y sus implicaciones en el desarrollo de la investigación en enfermería. *Index Enfermería*. 9-12
- Pérez, M. (2009). *Seminario en Gerencia de Gestión Humana*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Psicología.

- Prahalad, C.K y Hamel, G. (1990). The core competence the corporation. *Harvard Business Review*. 22- p. 79-91.
- Punk, G.P. (1994). La trasmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento de profesionales en la RFA. *Cedefop*, 1. 24-25.
- Ramil, L.Nuñez, A. Martínez, F. et...(2006). El incidente Crítico, *Cadernos de Atención Primaria, Habilidades terapéuticas*. 13. 260-264
- Sanchez-Canovas, J. (1986). *El nuevo paradigma de la inteligencia humana*. Valeriana: TirantLoblanch.
- Salazar, W. (2008). Dirección Sistema nacional de Formación para el trabajo. *Servicio Nacional de aprendizaje SENA*. Bogotá. 18-19. Extraído el 19 de Marzo de 2010, de <http://www.sena.edu.co/Portal/Normalizaci%C3%B3n/>
- Snow, C. & Lawrence G, Strategy distinctive competence, and Organizational performance. *Administrative Science Quarterly*. 25, p317-355
- Woodruffe, C. (1993). "What is meant competency", . *Leadership and Organization Development Journal* , 39.