

Capítulo 1

Enfoque de competencias

La producción intelectual sobre competencias se ha incrementado significativamente durante los últimos años, con distintos matices, se tiende a coincidir en que las competencias son aquellos comportamientos, destrezas y actitudes visibles que las personas aportan en un ámbito específico de actividad para desempeñarse de manera eficaz y satisfactoria.¹

Introducción

La necesidad de ampliar y mejorar cada vez más la calidad del procesamiento de la información en las organizaciones, está promoviendo la búsqueda de nuevas alternativas para dar respuestas específicas a las necesidades de los servicios informáticos. Desde la perspectiva laboral emerge el enfoque de la competencia suscitando nuevas perspectivas, promoviendo nuevas prácticas e induciendo a nuevos cambios y reformas en los sistemas de trabajo, para adecuarlos a las nuevas necesidades y demandas de los usuarios.

El enfoque de competencias tiene que ver con el aspecto humano, no es concebible operar computadoras, desarrollar software o administrar grandes redes de información sin la presencia humana que lo lleve al cabo, poseer competencias para la solución de problemas específicos a través del conocimiento las habilidades y las actitudes.

Por lo tanto una competencia implica la combinación conceptual (SABER), procedimental (SABER HACER) y actitudinal (SER) en contextos situacionales, que habilitan a una persona para seleccionar y aplicar correctamente aprendizajes adquiridos a situaciones nuevas o en la relación de nuevas acciones en el ámbito laboral, social y personal.

Este enfoque no es nada sencillo, compromete a jefes, usuarios y personal de informática a que participen de una manera mas comprometida durante los procesos de trabajo y se dará en la medida que conozcan, interpreten y hagan suya esta nueva filosofía de trabajo. Por lo que en este capítulo podrás entender el propósito y las características del enfoque basado en competencias, así que incluyo una paráfrasis de “*Enfoque de competencias*” de Luna, S. además, el tema “*Competencias laborales*” de Quezada, H. y de Gordillo, H. “*Evaluación de las competencias laborales*”.

¹ Competencias laborales. Extraído el 15 de mayo de 2005, de http://www.competencialaboral.cl/website.asp?id_domain=1055838&page=1064699

I.1 Propósito y características del enfoque de competencias

Fuente: Luna, S. (2002), Enfoque de competencias (pp. 1-6) en *La administración de recursos de cómputo bajo el enfoque de competencias* [Paráfrasis], monografía no publicada. México: Facultad de Estadística e Informática UV, Xalapa, Veracruz.

Propósito

La necesidad de relacionar de una manera más efectiva la administración óptima del recurso informático con las necesidades del usuario conduce a las áreas de procesamiento de datos a promover la implementación de la opción basada en los denominados modelos por competencias.

El propósito de la administración basada en normas de competencia es promover el uso eficiente de los recursos de cómputo a través de la permanente capacitación tanto a los informáticos como a los usuarios, así como combinar la administración y el trabajo. Este tipo de administración, además de reconocer el resultado de los procesos de capacitación formal, también reconoce los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos con la experiencia laboral. Sin embargo, este modelo de trabajo cuestiona la suficiencia de los títulos universitarios y plantea como más importante poseer competencias para la solución de problemas específicos que tener una preparación en lo abstracto sin la posibilidad de contar con expectativas para solucionarlos.

Características

En nuestro país, el tema de las competencias es reciente, en otras latitudes, el término tiene antecedentes de varias décadas, principalmente en países como Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y Australia. Las competencias aparecen relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado; por lo mismo se presentó la necesidad de capacitar de manera continua al personal, independientemente del título, diploma o experiencia laboral previos.



Éste es el contexto en el que nacen las denominadas competencias laborales, concepto que presenta varias definiciones, entre las que sobresale aquella que las describe como la "capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada".²

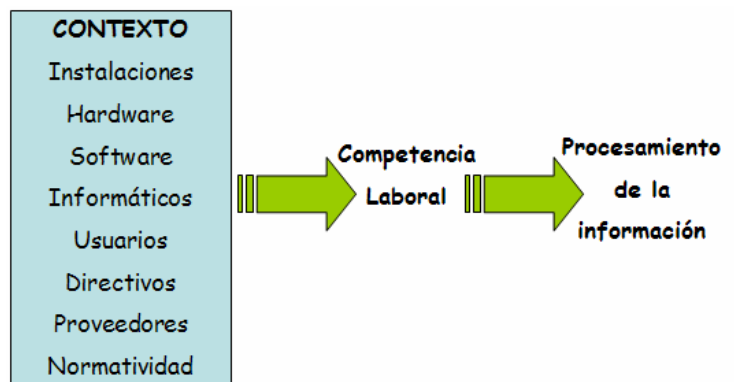
² Programa Iberoamericano para el diseño de la formación profesional (1998), *Conceptos básicos de competencias laborales*, cinter/oit, Madrid.

Desde la perspectiva de las competencias laborales se reconoce que las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo, no sólo dependen de las situaciones del aprendizaje escolar formal, sino también del aprendizaje derivado de la experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Por lo mismo, se reconoce que no bastan los certificados, títulos y diplomas para calificar a una persona como competente laboral o profesionalmente. La propuesta se concreta en el establecimiento de las normas de competencia, mismas que son el referente y el criterio para comprobar la preparación de un informático para un trabajo específico.

Las normas de competencia se conciben como una expectativa de desempeño en el lugar de trabajo, referente con el cual es posible comparar un comportamiento esperado. De este modo, "la norma constituye un patrón que permite establecer si un trabajador es competente o no, independientemente de la forma en que la competencia haya sido adquirida".³

El eje principal de la administración por competencias es el desempeño entendido como "la expresión concreta de los recursos que pone en juego el informático cuando lleva a cabo una actividad, y que pone el énfasis en el uso o manejo que el sujeto debe hacer de lo que sabe, no del conocimiento aislado, en condiciones en las que el desempeño sea relevante".⁴



Desde esta perspectiva, lo importante no es la posesión de determinados conocimientos, sino el uso que se haga de ellos. Este criterio obliga a las áreas de procesamiento de datos a replantear lo que comúnmente han considerado como capacitación, bajo esta óptica, para determinar si un informático es competente o no lo es, deben tomarse en cuenta las condiciones reales en las que el desempeño tiene sentido, en lugar del cumplimiento formal de una serie de objetivos de servicio al usuario que en ocasiones no tienen relación con el contexto.

El desarrollo de las competencias requiere ser comprobado en la práctica mediante el cumplimiento de criterios de desempeño claramente establecidos. Los criterios de desempeño, entendidos como los resultados esperados en términos de

³ Morfín, A. (1996), *La nueva modalidad educativa, administración basada en normas de competencia* (pp.8-81), en Argüelles, A., (comp.), *Competencia laboral y administración basada en normas de competencia*, México: Limusa-sep-cncl-conalep.

⁴ Malpica, M. C. (1996), *El punto de vista pedagógico [paráfrasis]* (pp.123-140), en Argüelles, A., (comp.), *Competencia laboral y administración basada en normas de competencia*, México: Limusa-sep-cncl-conalep.

I Enfoque de competencias

productividad (evidencias), establecen las condiciones para inferir el desempeño; ambos elementos (criterios y evidencias) son la base para evaluar y determinar si se alcanzó la competencia. Por lo mismo, los criterios de evaluación están estrechamente relacionados con las características de las competencias establecidas.

El concepto de competencia otorga un significado de unidad e implica que los elementos del conocimiento tienen sentido sólo en función del conjunto, en efecto, aunque se pueden fragmentar sus componentes, éstos por separado no constituyen la competencia: *ser competente implica el dominio de la totalidad de elementos y no sólo de algunas de las partes.*

Un rasgo esencial de las competencias es la relación entre teoría y práctica. En esta relación la práctica delimita la teoría necesaria; la relación entre las condiciones y demandas de las situaciones concretas en el trabajo (la práctica) con las necesidades de sistematización del conocimiento (la teoría), es más significativa para el informático si la teoría cobra sentido a partir de la práctica⁵; es decir, si los conocimientos teóricos se abordan en función de las condiciones concretas del trabajo y si se pueden identificar como situaciones originales.



De este modo, la administración por competencias que articula conocimientos globales, conocimientos profesionales y experiencias laborales, se propone reconocer las necesidades y problemas de la realidad. Tales necesidades y problemas se definen mediante el diagnóstico de las experiencias al ofrecer los diversos servicios informáticos a los usuarios, de la realidad laboral, de la práctica de la disciplina, del desarrollo de la tecnología y de las nuevas aplicaciones.

Esta combinación de elementos permite identificar las necesidades hacia las cuales se orientará el desarrollo de la normatividad, de donde se desprenderá también la identificación de las competencias integrales o genéricas, indispensables para el establecimiento del perfil del informático.

El modelo de competencias integrales establece tres niveles, las competencias básicas, las genéricas y las específicas, cuyo rango de generalidad va de lo amplio a lo particular. Las competencias básicas son las capacidades intelectuales indispensables para el proceso de trabajo; en ellas se encuentran las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas, muchas de las cuales son adquiridas en los niveles trabajos previos (por ejemplo el uso adecuado de los recursos de cómputo).

Las competencias genéricas son la base común del Informático, se refieren a las situaciones concretas de la disciplina que requieren de respuestas complejas. Por

⁵ Ídem, Malpica, M. C. (1996), (pp. 123 -140).

último, las competencias específicas son la base particular de las funciones asignadas (desarrollo de aplicaciones, soporte técnico, etc.) y están vinculadas a condiciones específicas de ejecución.

Las competencias se pueden desglosar en unidades de competencia, definidas dentro de la integración de saberes teóricos y prácticos que describen acciones específicas a alcanzar, las cuales deben ser identificables en su ejecución.

Las unidades de competencia tienen un significado global y se les puede percibir en los resultados o productos esperados, lo que hace que su estructuración sea similar a lo que comúnmente se conoce como objetivos; sin embargo, no hacen referencia solamente a las acciones y a las condiciones de ejecución, sino que su diseño también incluye criterios y evidencias de conocimiento y de desempeño.⁶

La agrupación de diferentes unidades de competencia en grupos permite integrar las normas necesarias para los centros de procesamiento de datos. Es decir, dan cuerpo a la normatividad. Una vez establecidos los niveles de competencia, las funciones o actividades se articulan en relación con la problemática identificada a través de las competencias genéricas o específicas y a partir de las unidades de competencia en las que se clasifican.

Como se señaló anteriormente, ya que aborda los procesos formativos como una totalidad, la propuesta de la administración por competencias integrales implica replantear la relación entre la teoría y la práctica. Sin embargo, para fines de análisis es necesario clasificar los saberes implicados en saberes prácticos, saberes teóricos y saberes valorativos.

Los saberes prácticos incluyen atributos (de la competencia) tales como los saberes técnicos, que consisten en conocimientos disciplinares aplicados al desarrollo de una habilidad, y los saberes metodológicos, entendidos como la capacidad o aptitud para llevar a cabo procedimientos y operaciones en prácticas diversas. Por su parte, los saberes teóricos definen los conocimientos teóricos que se adquieren en torno a la Informática y Computación.

Finalmente, los saberes valorativos, incluyen el querer hacer, es decir, las actitudes que se relacionan con la predisposición y motivación para el autoaprendizaje, y el saber convivir, esto es, los valores asociados a la capacidad para establecer y desarrollar relaciones sociales.



Entendidos de esta manera, la administración basada en competencias implica la revisión de los procedimientos de diseño de los objetivos trabajos, de la capacitación, así como de los criterios y procedimientos para la evaluación.

⁶ Programa Iberoamericano para el diseño de la formación profesional (1998), *Conceptos básicos de competencias laborales*, cinter/oit, Madrid.

Modelo de Competencias

Fuente: Luna, S. (2002), Enfoque de competencias (pp. 11-15) en *La administración de recursos de cómputo bajo el enfoque de competencias* [Paráfrasis], monografía no publicada. México: Facultad de Estadística e Informática UV, Xalapa, Veracruz.

Competencia es “la capacidad para actuar con eficiencia, eficacia y satisfacción sobre algún aspecto de la realidad personal, social, natural, o simbólica”. Cada competencia viene a ser un aprendizaje complejo que integra habilidades, aptitudes y conocimientos básicos. Se desarrolla a través de experiencias de aprendizaje en cuyo campo de conocimiento se integran tres tipos de saberes: conceptual (SABER), procedimental (SABER HACER) y actitudinal (SER).⁷

Implica la combinación de *conocimientos, habilidades y actitudes* en contextos situacionales, que habilitan a una persona para seleccionar y aplicar correctamente aprendizajes adquiridos a situaciones nuevas o en la relación de nuevas acciones en el ámbito laboral, social y personal.

Competencia: ⁸ Una fórmula sencilla para definir este concepto es:

COMPETENCIA = CONOCIMIENTO K + HABILIDAD H + ACTITUD A

Una definición más precisa es: Competencia es una red de K+H+A que permite la comprensión, transmisión y transformación de una tarea.

- **CONOCIMIENTO K:** contenidos proposicionales aceptados como verdaderos mediante algún tipo de justificación teórica.
- **HABILIDAD H:** manifestación objetiva de una capacidad individual cuyo nivel de destreza produce eficiencia en una tarea.
- **ACTITUD A:** conducta postural y/ o situacional que manifiesta la ponderación de un valor.

Competencia en un Centro de cómputo: proceso por el cual se adquieren conocimientos (nuevas tendencias tecnológicas), se despiertan cultivan y perfeccionan habilidades (desarrollo y aplicación de metodologías de trabajo) y se crean actitudes, basadas en la experiencia y elección de valores.

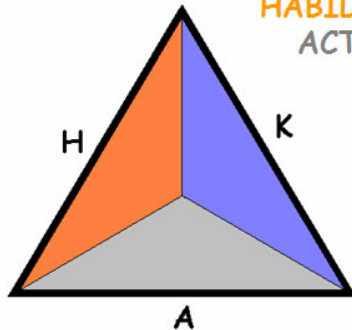
⁷ Pinto, L. (1999), *Currículo por competencias necesidad de una nueva escuela; tarea No 43*. Extraído el 16 de mayo de 2004, de <http://www.rep.net.pe/tarea/docs/LUISA02.HTM>.

⁸ Campirán, A. (1999). El taller visto como competencia. En Campirán, A., Guevara, G. & Sánchez, L. (Comp.), *Habilidades del Pensamiento Crítico y Creativo* (pp. 22-23), Xalapa, Veracruz, México: Colección Hiper-COL, Universidad Veracruzana.

Triángulo de las Competencias

Una forma muy sencilla de representar las tres dimensiones de las competencias es a través de un triángulo equilátero, cuya característica como su nombre lo indica son sus tres lados iguales, para que alguien pueda ser competente debe cuidar el equilibrio entre estos tres elementos.

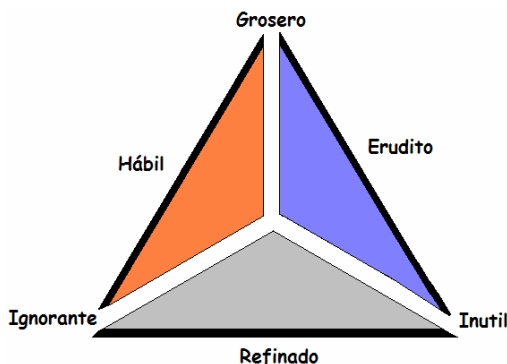
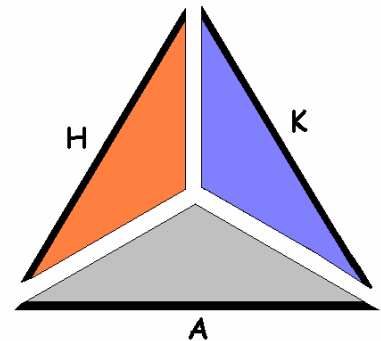
COMPETENCIA = CONOCIMIENTO K +
HABILIDAD H +
ACTITUD A



En el ambiente laboral, siempre van a existir aspectos que alteren el equilibrio de los elementos de las competencias, las restricciones en la situación de trabajo tales como reglas excesivas, relaciones interpersonales, un estilo de dirección inadecuada, usuarios no comprometidos, procesos de trabajo obsoletos, pueden dar al traste con la

actitud del personal (A), los constantes cambios derivados del avance tecnológico en materia de computación (K) y la necesidad de adoptar nuevas herramientas de trabajo (H) acordes con las exigencias de la modernidad podrían –hipotéticamente– romper el equilibrio del triángulo y resultar personal improductivo, y por lo tanto incompetente.

De tal modo que si la tendencia es el adquirir conocimientos únicamente y descuidar los otros elementos, tendríamos como resultado personal con mucho conocimiento (K) pero que tendría deficiencias en aplicarlos (H) y en su comportamiento (A) tendríamos un “Erudito” incompetente. Por otro lado si se pretende poner énfasis en hacer las cosas (H) descuidando los otros dos elementos (K, A) tendríamos un “Hábil” incompetente, no sabría por que se hacen las cosas, por último el “Refinado” personal incompetente que no sabe ni hace nada (K, H), pero que tiene muy buenas relaciones interpersonales, es decir una buena actitud (A).



Por otro lado también resulta personal incompetente cuando se atienden dos elementos y se descuida el otro, de tal modo que si procuramos que nuestro personal se capacite (k) y habilite (H) para desarrollar su trabajo sin procurar su desarrollo humano (A) obtendríamos a un “grosero”, si descuidamos el conocimiento (k) y lo habilitamos (H) a hacer las cosas con actitud propositiva (A), tendríamos un “ignorante” y por ultimo si le procuramos el conocimiento (k) y la actitud (A)

para trabajar y le descuidamos la habilidad (H) para hacer las cosas, tendremos un perfecto “inútil”.

I Enfoque de competencias

De tal modo que competencia es la “capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”⁹, considerando el equilibrio de los tres elementos, de tal modo que para que las personas se desempeñen productivamente en una situación de trabajo depende de que el administrador de los servicios de cómputo defina planes y estrategias de formación integral para sus empleados e implemente un seguimiento continuo a través de la evaluación del desempeño de sus trabajadores.

La evaluación del desempeño requiere la definición de las normas de competencia que constituye un estándar de productividad que permite establecer si un trabajador es competente o no, independientemente de la forma en que la competencia haya sido adquirida.

Certificar una competencia implica, por tanto, constatar la capacidad de realizar una actividad en el contexto de su trabajo lo que involucra tanto las habilidades, conocimientos y actitudes adquiridos en una instancia de aprendizaje -que no necesariamente tiene que ser escolarizada- como la comprensión de lo realizado, la demostración práctica de idoneidad y su conducta actitudinal.



Evaluación de personal

El reto es pues para el administrador de servicios de cómputo definir la normatividad necesaria que regule el desempeño del personal bajo el enfoque de competencias y que sea capaz de determinar a tiempo cualquier desviación que se pueda presentar a los objetivos definidos en el área de informática. Esto obliga a involucrarse de manera integral en las implicaciones de implementar y administrar los servicios informáticos comúnmente necesarios en las organizaciones.

I.2 Cualidades y propósitos de la administración por competencias

Fuente: Luna, S. (2002), Enfoque de competencias (pp. 6-10) en *La administración de recursos de cómputo bajo el enfoque de competencias* [Paráfrasis], monografía no publicada. México: Facultad de Estadística e Informática UV, Xalapa, Veracruz.

Cualidades

Una de las dimensiones de la relación entre las áreas de cómputo y los servicios informáticos se refiere a la posibilidad de asegurar que los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos sean transferidos a los contextos concretos en los que ocurren los procesos de trabajo. La administración basada en competencias

⁹ Programa Iberoamericano para el diseño de la formación profesional (1998), *Conceptos básicos de competencias laborales*, cinter/oit, Madrid.

trata de superar este problema mediante el principio de *transferencia*. Este principio plantea que el informático que ha adquirido ciertas habilidades para realizar tareas o acciones intencionales a partir de determinadas situaciones, deberá poseer la capacidad para solucionar problemas y para enfrentarlos de manera creativa en contextos diferentes.

Otro aspecto problemático de la relación entre las áreas de cómputo y los servicios informáticos se refiere al reiterado señalamiento de que lo que se enseña en las instituciones educativas no es lo que se requiere en un ámbito laboral actual y de que existe un desfase entre las necesidades reales y la formación de los Informáticos, los modelos por competencias intentan vincular estos dos ámbitos.

El cambio continuo de los contextos y de las necesidades requiere que los informáticos sean capaces de aprender nuevas competencias y de "desaprender" las que eventualmente sean obsoletas; esto es, los informáticos deben ser capaces de identificar y manejar la emergencia de nuevas competencias. El supuesto de base es que los informáticos formados en el modelo de competencias reciben una preparación que les permite responder a los problemas que se les presenten. El deseo es contar con personal capacitado para una vida profesional de larga duración, que puedan incorporarse más fácilmente a procesos permanentes de actualización, independientemente de las funciones que realicen.

Un elemento más, inherente a la administración por competencias integradas, se refiere a promover en el informático la capacidad para que reflexione y actúe sobre situaciones imprevistas o disfuncionales, las cuales pueden presentarse tanto en ambientes trabajos como en ámbitos generales de la vida. El principio de capacitar por disfunciones requiere poner en juego las capacidades de pensamiento y reflexión, haciendo posible el desarrollo de la creatividad, la iniciativa y la capacidad para la toma de decisiones en situaciones problemáticas no contempladas durante la formación.¹⁰

Como se observa, las cualidades resultantes de una administración por competencias implican una capacitación más completa y realista de los informáticos, de acuerdo con las demandas actuales que requieren informáticos con un pensamiento flexible, creativo, imaginativo y abierto al cambio.

Elementos

Conceptualizar formas diferentes para capacitar informáticos, no significa descalificar toda la experiencia anterior. Los cambios son necesarios ante un entorno que plantea nuevas exigencias y retos a las instituciones en materia de cómputo, en general, la propuesta de las competencias constituye un modelo que permite incorporar las actuales demandas laborales sin descuidar la formación integral de los informáticos en los ámbitos humano, profesional y disciplinar.

¹⁰ Miklos, Tomas, Administración y capacitación basada en competencias. Ventajas comparativas de la formación en alternancia y de llevar a cabo experiencias piloto, México, 1999.

I Enfoque de competencias

En ese sentido, la administración basada en competencias enriquece y retroalimenta considerablemente los programas de capacitación sin contradecirlos de fondo; por el contrario, puede constituirse en una propuesta de formación más actualizada y de mayor calidad.

Dentro de los modelos trabajos más recientes destacan dos propuestas para mejorar la pertinencia y relevancia de la administración. La primera plantea un cambio en el énfasis puesto tradicionalmente en la capacitación hacia el trabajo.

La segunda propuesta se orienta hacia la búsqueda de una administración más significativa. El modelo por competencias requiere centrar la capacitación en el servicio al usuario.

Propósitos

La administración por competencias en el contexto del procesamiento de datos, persigue los siguientes propósitos:



- Buscar una formación que favorezca el desarrollo integral del informático, haciendo posible su real incorporación a la sociedad contemporánea.
- Promover una formación de calidad, expresada en términos de competencia para resolver problemas de la realidad.
- Articular las necesidades de formación del informático con las necesidades del mundo del trabajo.
- Promover el desarrollo de la creatividad, la iniciativa y la capacidad para la toma de decisiones.
- Integrar la teoría y la práctica, el trabajo manual y el trabajo intelectual.
- Promover el desarrollo de competencias consideradas desde una visión holística, tanto en términos genéricos como específicos.
- Promover cambios en lo que los informáticos saben y en el uso que pueden hacer de lo que saben.
- Promover la autonomía del informático.
- Promover la capacitación continua y alterna.

Fuente: Quezada, H. © 2000-2004 GestioPolis.com Ltda.

Competencias laborales: La puesta en valor del capital humano [paráfrasis].

Extraído el 16 de mayo de 2005, de

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clvalor.htm>.

Una vez lograda la identificación de las competencias a través de un análisis técnico de las “conductas de individuos de éxito”, se obtiene una estructura conformada por: los conocimientos aplicados, habilidades desarrolladas y actitudes demostradas. Con dichos elementos concurrentes es que podemos formar los criterios que nos permitan seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los trabajadores.

Conducir una gestión integral con enfoque en competencias bien orientadas nos permitirá:

- Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.
- Administrar de manera eficiente el activo intelectual de nuestros trabajadores y a través de ello los activos a su cargo.
- Evaluar su desempeño en base a resultados y conocer el personal de desempeño medio que requiere desarrollo para un desempeño superior.
- Remunerar al personal de manera justa.
- Determinar la llamada brecha técnica y el esfuerzo formativo necesario para la movilidad funcional del personal.
- Establecer cuantitativamente el valor agregado a través de competencias, así como también el retorno de su inversión.

I.3 Evaluación de las competencias

Fuente: Gordillo, H. © 2000-2004 GestioPolis.com Ltda, *Evaluación de Competencias Laborales* [paráfrasis]. Extraído el 16 de mayo de 2005, de <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm>.

La evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. Enseguida, es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.

A continuación diferentes tipos de competencias:

- Las **Competencias Metodológicas** corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.
- Las **Competencias Técnicas** se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.
- Las **competencias sociales** responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vivenciadas desde la perspectiva laboral.
- Las **competencias individuales** tienen relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.

I Enfoque de competencias

La integración de estas 4 competencias relacionadas con una actividad laboral corresponde al **Perfil Ocupacional** de éste.

La evaluación de las competencias laborales de una persona, se refiere a conocer; qué sabe hacer, cuánto sabe, por qué lo sabe, cómo lo aplica, cómo se comporta en su puesto de trabajo, etc. y todo ello, además, dimensionando en qué medida.

El concepto moderno de evaluación de competencias, se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos; **a)** antes de contratar personal, **b)** durante las actividades laborales de los trabajadores (evaluación de desempeño) y **c)** después de haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la empresa.

a) Evaluación de competencias previas

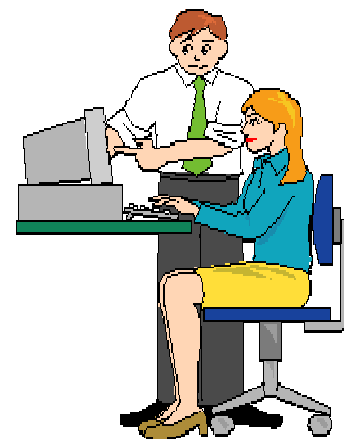
- Pautas de cotejo, basadas en las subcompetencias (en especial prácticas y actitudinales) que debe observar el evaluador en el evaluado.
- Pruebas de opciones múltiples para evaluar conocimientos.
- Cartas de respaldo (de empleadores anteriores, por ejemplo.) No se trata de una carta de recomendación, sino a una especie de certificado que emite el empleador donde se especifica, a manera de lista de chequeo, las competencias del evaluado.
- Aporte de pruebas, basadas en el producto del trabajo del evaluado.
- También, según la complejidad, se puede acompañar una entrevista con el evaluado y/o sus empleadores.

b) Evaluaciones de desempeño

La evaluación de desempeño procura identificar el déficit que los trabajadores pueden tener en la ejecución de sus funciones y tareas. Por cierto, debe existir un perfil ocupacional definido para los puestos de trabajo. Este es el medio de contraste, que nos permite detectar las carencias del trabajador.

Aquí vale la pena hacer un paréntesis para que tengamos presente las condiciones básicas de todo proceso de evaluación de competencias laborales, las que se refieren a su:

1. **Validez:** que debe responder a la pregunta, ¿puede el instrumento que voy a aplicar captar realmente si la persona es competente o no? Por ejemplo, qué es mejor observar al evaluado en su puesto de trabajo o en un proceso de simulación. Además, el instrumento es válido cuando es confiable, esto es, que permite su aplicación en diferentes situaciones y a diferentes personas.



2. **Autenticidad:** esto es, que establezca con certeza que el evaluado es quien desarrolló tal o cual demostración o prueba. El punto es importante cuando se trata de evaluar el trabajo de un programador, por ejemplo, que aporta como prueba algunos programas. ¿Cómo se certifica que el autor de las muestras es efectivamente el evaluado?
3. **Suficiencia:** ¿cuántas veces debemos observar un proceso para estar seguros de que el evaluado efectivamente demuestra la competencia que estamos evaluando? El principio a aplicar en este caso es que el directivo y el jefe del área definan la cantidad de veces exigidas y la cantidad de experiencia necesaria para ser considerado competente.
4. **Justicia:** donde todas las personas que aspiran al reconocimiento de sus competencias laborales son evaluadas con estándares, criterios e instrumentos similares.
5. **Aceptación:** donde las personas que se van a someter al proceso de evaluación de competencias laborales, aceptan y reconocen que los estándares, criterios e instrumentos de evaluación aplicables son los correctos y justos.

Como se puede observar, la evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales.

El diseño de los instrumentos de medición es la parte más difícil de lograr. Si bien no resulta complejo encontrar evidencias de habilidades y conocimientos, a través de pruebas y listas de cotejo, sí lo es definir las competencias actitudinales de las personas. Estas se pueden detectar aplicando encuestas y pautas de observación en donde se involucre tanto al evaluado como a quienes se interrelacionan con él durante su trabajo.

Los instrumentos deben entregar demostraciones de competencias conductuales relacionadas exclusivamente con las funciones y tareas que el evaluado ejecuta. Esto es, no basta preguntarse si el trabajador es puntual al asistir a sus labores, si no cuán puntual es al entregar sus productos; no es suficiente la facilidad de la persona por mantener la armonía en su puesto de trabajo, si no cuánto beneficia esto al desempeño del grupo.

Dar cuenta de las competencias que se poseen versus las requeridas para ejecutar adecuadamente las funciones y tareas encomendadas para el trabajo da como resultado las necesidades de capacitación del personal.

Las sociedades actuales para lograr un mejor desempeño en la búsqueda de su desarrollo deben priorizar una mayor inversión en la formación de su capital

I Enfoque de competencias

intelectual para garantizar recursos humanos con las competencias profesionales que requiere la organización.

Las competencias definidas en una organización deben estar dirigidas a: preservar sus valores, enfrentar los nuevos retos, mantener su capacidad de respuesta, así como sus parámetros de profesionalidad y excelencia.

Bibliografía de este capítulo:

1. Gordillo, H. © 2000-2004 GestioPolis.com Ltda, *Evaluación de Competencias Laborales*. Extraído el 16 de mayo de 2005, de <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm>.
2. Quezada, H. © 2000-2004 GestioPolis.com Ltda. *Competencias laborales: La puesta en valor del capital humano*. Extraído el 16 de mayo de 2005, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clvalor.htm>.
3. Luna, S. (2002), *La administración de recursos de cómputo bajo el enfoque de competencias*, monografía no publicada, México: Universidad Veracruzana; Facultad de Estadística e Informática, Xalapa, Veracruz.