

# **Enfoque Conceptual de las Competencias**

**Joachim Seefeldt Ribbeck y Juan Carlos Díaz Saenger**

Mayo 2009

## **Abstract**

Las competencias surgen como necesidad de la organización (esta última como mecanismo de reducción de las relaciones y de la complejidad) y que requiere competencias que las personas deben poseer para que la organización cumpla con su programa.

Las competencias deben garantizar a la organización su capacidad de alcanzar su programa, permanecer y desarrollarse.

El tipo de organización, Los diferentes niveles o capas de la estructura organizacional, como también las áreas funcionales, requieren determinadas competencias de acuerdo a la estrategia, táctica y operatividad asignada.

Las competencias se exigen a las personas con relación a su rol y programa establecido, conceptualizadas en términos de Competencias Distintivas, Competencias Genéricas y Competencias Funcionales.

# Índice

<b>1</b>	<b>Contexto</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Distinciones de Competencias</b>	<b>4</b>
2.1	Competencia Distintiva . . . . .	5
2.2	Competencia Genérica . . . . .	5
2.3	Modelo Funcional . . . . .	6
<b>3</b>	<b>Criterios de Implementación</b>	<b>6</b>
3.1	Tipos de Organización . . . . .	6
3.2	Niveles Jerárquicos . . . . .	8
<b>4</b>	<b>Identificación y Construcción de Competencias Distintivas</b>	<b>10</b>
4.1	Metodología para la Identificación . . . . .	10
4.1.1	Nivel Estratégico . . . . .	10
4.1.2	Nivel de Desempeño . . . . .	10
4.1.3	Nivel de Competencia . . . . .	11
<b>5</b>	<b>Identificación y Construcción de Competencias Genéricas</b>	<b>11</b>
<b>6</b>	<b>Unidad de Competencias Laboral (UCL)</b>	<b>11</b>
<b>7</b>	<b>Método de Normalización</b>	<b>13</b>
7.1	Proceso de Indagación . . . . .	14
7.2	Resultados del Proceso de Indagación . . . . .	19
7.3	Proceso Deductivo . . . . .	19
7.4	Proceso de Inferencia . . . . .	20
<b>8</b>	<b>Traducción Formativa Modular</b>	<b>20</b>
8.1	Introducción . . . . .	20
8.2	Estructura Modular . . . . .	22
8.3	Guía Didáctica para el Instructor . . . . .	22
<b>9</b>	<b>Una Aproximación de Unidad de Competencia</b>	<b>23</b>
<b>10</b>	<b>Competencia e Individuo</b>	<b>25</b>
<b>11</b>	<b>Conceptos</b>	<b>28</b>
11.1	La Organización establece Programas . . . . .	28
11.2	Vías de Comunicación . . . . .	28
11.3	El Rol . . . . .	28
11.4	Puesto de Trabajo . . . . .	29
11.5	Información . . . . .	29
11.6	Fases Interpretativas . . . . .	29
<b>12</b>	<b>Aplicación de las Competencias</b>	<b>30</b>

## Índice de Tablas

1	Tipos de Organización . . . . .	7
2	Relación Modelo - Organización . . . . .	8
3	Relación Nivel Jerárquico - Modelo de Competencias . . . . .	9
4	Análisis de Documentación Relacionada . . . . .	15
5	Buscar Información . . . . .	16
6	Aplicabilidad de Competencias en función a Niveles Jerárquicos . . . . .	31
7	Tabla de Equivalencia de Niveles . . . . .	31

## Índice de Figuras

1	Cadena de Valor de la Organización . . . . .	10
2	Módulo Básico de Modelamiento de Procesos . . . . .	15
3	Descomposición de un Proceso . . . . .	16
4	Proceso de Trabajo . . . . .	17

# 1 Contexto

El enfoque conceptual de las competencias se basa en la premisa de que las competencias surgen de la organización, lo que es equivalente a decir a que la organización existe como mecanismo de reducción de variedad de la complejidad societal requiriendo determinadas competencias que las personas deben poseer para que la organización cumpla con su programa y satisfaga las necesidades de sus clientes.

Las organizaciones están incorporando la noción de competencias a la gestión de recursos humanos como herramienta para mejorar la productividad, favorecer la empleabilidad y adaptación a la dinámica a la globalización de los negocios y eficiencia de los servicios públicos.

Organizacionalmente se ha entendido que las personas son el basamento para competir y servir ya que ellas ponen en acción sus conocimientos, habilidades y conductas, fruto de una experiencia buscada y explotada activamente por aquel que participa en una actividad (ya sea propia o con relación a otros), para determinar el éxito o el fracaso de la organización.

La aplicación del enfoque por competencias se diferencia de la manera tradicional de gestión de las personas por su orientación hacia comportamientos o conductas observables, medibles y desarrollables, distinguiéndose entre el "saber" y "no saber", capacidad de hacer o no algo y las conductas requeridas. Esta información permite la formulación de programas de selección de personas, políticas de remuneraciones, capacitación, evaluación del desempeño, entre otras materias.

Poner el acento en la gestión significa que las competencias son una herramienta, un medio más para que las organizaciones desarrollen sus programas, y no un fin en si mismo, deben responder al "Core Business", una necesidad del negocio, a las "Core Competence" requeridas y a la optimización de sus procesos para distinguirse de otra, innovar, adaptarse o para sobrevivir en el mercado..

Es así como el tipo de organización, los diferentes niveles o capas de la estructura organizacional como también las áreas funcionales requieren cierto tipo de competencias según la proporción de estrategia, táctica y operatividad asignada. En definitiva, las competencias de la organización se encuentran distribuidas jerárquica y funcionalmente y entre las personas adscritas.

## 2 Distinciones de Competencias

Se definen las siguientes competencias:

1. Competencia Distintiva
2. Competencia Genérica
3. Competencia Funcional

Para implementar el Sistema de Gestión por Competencias se sugiere el siguiente Programa, que a lo menos, debería contemplar los siguientes pasos:

1. Análisis de la Organización (Misión, Visión, Cadena de Valor, Valores, Políticas, Normas y Leyes Aplicables, Mercado, Productos, Estrategia, Organización, MacroProcesos)

2. Análisis del Proceso para el cual se quiere construir las Unidades Competencias Laborales
3. Análisis Funcional
4. Identificación de las Competencias asociadas a ese Proceso
5. Descripción de las Unidades de Competencia Laboral, Competencias Genéricas y Distintivas.
6. Elaboración de Perfiles Ocupacionales (que incluyen las competencias definidas en el paso anterior)
7. Valoración de los Cargos
8. Definición de la Curva de Remuneraciones y Escalas Salariales
9. Comparaciones y Ajustes con el Mercado
10. Instalación del Sistema de Gestión por Competencias: selección, inducción, desarrollo, evaluación de desempeño, reconocimiento, remuneraciones
11. Acreditación de Competencias (Auditoría Interna de Competencias)
12. Certificación de Competencias (Chile Califica)
13. Administración y Mejoramiento Continuo

## **2.1 Competencia Distintiva**

El modelo de competencias distintivas se basa en la premisa de que las personas poseen o deberían poseer ciertas características que les permita desempeñarse exitosamente en una organización determinada.

Identificar dichas características permite a la organización alternativamente atraer, desarrollar y retener a las personas que poseen dichas características, ya que dichas personas permiten a la organización obtener resultados sobresalientes y garantizar la mantención y mejoramiento del desempeño organizacional a un nivel superior.

El modelo de competencias distintivas es el más adecuado para aplicar a los roles que concentran la toma de decisiones ejecutivo – estratégicas de cada organización y cuya tarea principal es la formulación de programas, modo de configuración y conducción de la organización.

## **2.2 Competencia Genérica**

Se basa en la premisa de que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse “correctamente” en un puesto determinado, y que dichas conductas son generales o genéricas, dado que las mismas permiten a otra persona desempeñarse de igual manera en un puesto similar en otra organización. Este modelo se sustenta entorno a las premisas de los conceptos de “mejores prácticas” y “benchmarking”.

El modelo de competencias genéricas define los comportamientos efectivos que deben poseer y aplicar las capas o niveles medios de la estructura organizacional, nivel táctico, para que las cosas “ocurran” y se ejecuten apropiadamente en función de los programas originados por el nivel ejecutivo – estratégico. A este nivel le corresponde la configuración macro de los distintos sistemas de trabajo en términos de organización y procesos, tales como comercialización, producción, marketing o cualquier otro, de tal modo de cumplir con el programa.

Los roles asignados tienen como misión primordial hacer que las decisiones tomadas por el nivel ejecutivo – estratégico se concreten por los roles de las capas operativas o productivas, tienen una función de gestión para lograr que las cosas se realicen.

## **2.3 Modelo Funcional**

Se basa en la premisa de que existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado, y que dichos resultados mínimos son los que deben garantizarse para que se cumpla con los estándares de productividad, calidad, seguridad y sustentabilidad requeridos para que la organización pueda asegurar sus programas.

Para cada puesto de trabajo se establecen los resultados mínimos que debe obtener cada ocupante del puesto de trabajo correspondiente. Todas las metodologías y sistemas que han surgido entorno al concepto de “competencias técnicas”, “normalización de competencias” y “certificación de competencias” se sustentan en las premisas de este modelo.

Este modelo es aplicable a la última capa o nivel jerárquico, roles de producción, operación y administración, responsable de producir “cosas” de manera ordenada y previsible, siguiendo reglas claras y precisas de tal manera de estandarizar resultados.

## **3 Criterios de Implementación**

Para la aplicabilidad de las competencias, es necesario considerar que categoría de competencias usar en función de los tipos de organización, las capas/niveles jerárquicos de la organización para simultáneamente definir el desarrollo y evaluación de las personas.

### **3.1 Tipos de Organización**

Inicialmente, habría que considerar de que tipo de organización se trata, para tal efecto se muestra una tabla indicativa.

Tabla 1: Tipos de Organización

<b>Criterio</b>	<b>Producción Masiva</b>	<b>Organización Delgada</b>	<b>Organización Agil</b>	<b>Industria del Conocimiento</b>
<b>Conductores</b>	Precio Economía de Escala Mercados Estables Siguiendo la demanda	Mercado Control de Pérdidas Mercados predecibles Según planificación	Cliente Economía de la diversidad Mercados impredecibles Según órdenes	Cliente Comercializan Las personas Conocimiento
<b>Foco</b>	Instalaciones & Equipamiento	Tecnología & Sistemas	Personas & Información	Conocimiento & Información, Experiencia
<b>Recursos Humanos</b>	Muchos Bajo Nivel de Confianza relación de Adversario	Pocos Alto nivel de confianza (largo plazo) Cooperación	Selección entre muchos Alto nivel de confianza (corto plazo) Riesgo compartido/ganancias	Centros educacionales Congresos, seminarios Software Internet
<b>Organización</b>	División del Trabajo Jerárquica	Trabajo en equipo Organización plana	Habilidades múltiples Empoderamiento Gestión por Competencias	Habilidades Múltiples Aprendizaje continuo
<b>Productos</b>	Pocas Opciones Calidad disímil	Muchas opciones Alta calidad	Ajustado al cliente Listo para su uso	Valor - Conocimiento
<b>Procesos</b>	Rígido Obra de mano	Flexible Automatizado	Adaptable Basado en el conocimiento	Previsión. Capacidad de pronosticar que tecnología crecerá y cuál se pondrá de moda
<b>Filosofía</b>	Autoritario	Management	Liderazgo	Personas que constituyen los medios de producción

### 3.2 Niveles Jerárquicos

Según el nivel que se trate, cada uno de los modelos adquiere su mayor efectividad en las diferentes capas, niveles o estamentos jerárquicos de la estructura organizacional, sin perjuicio que los tres modelos pueden aplicarse a toda la organización.

Se asume que toda organización posee vías de comunicación que se traducen en una estructura jerárquica para poder desarrollar sus programas: toda organización que presta servicios, cualquiera sea su tamaño, giro, mercado, industria o ubicación geográfica, dispone de estas vías basadas en la responsabilidad (Sprenger (1995)) y autoridad, de tal modo de poder coordinar los roles asignados y articular la complejidad del trabajo a realizar y las competencias de quienes realizan dicho trabajo.

En síntesis, se puede en el siguiente esquema resumir la intersección entre modelo de competencias y su relación con la operatividad de la organización.

Tabla 2: Relación Modelo - Organización

Modelo	Estratégico	Táctico	Operativo
Distintivas	Programas, Configuración, Conducción		
Genéricas		Configuración Macro del Trabajo: Organización del Trabajo – Procesos	
Funcionales			Configuración Micro de Trabajo: Puesto de Trabajo – Procedimientos de Trabajo

En la siguiente tabla se relaciona el nivel jerárquico de la organización con los modelos de competencias.

Tabla 3: Relación Nivel Jerárquico - Modelo de Competencias

Nivel	Características Principales	Roles Típicos	Modelo de Competencias
I	Máximo nivel de integración general: definición de programas y su corrección, en especial visión, misión, estrategia en función de variables macro, conducción de la organización como sistema; Habilidad Conceptual, Técnica y Humana muy alta, media y muy alta respectivamente	Directivos: Presidente, Directores, Miembros del Comité Ejecutivo, CEO, Asesores externos, consultores y expertos	Distintivas
II	Programas de Largo Plazo: capacidad de análisis estratégico, implementación de cambios planificados y excepciones. Manejo simultáneo de proyectos interrelacionados; Habilidad Conceptual, Técnica y Humana muy alta, media y muy alta respectivamente	Gerentes de Areas Funcionales, Staff Profesional	Distintivas
III	Programas de corto y mediano plazo: diseño de caminos alternativos y previsión de cambios en los programas. Máximo nivel de coordinación y supervisión. Manejo de variables con relación causa-efecto; Habilidad Conceptual, Técnica y Humana alta, muy alta y muy alta respectivamente	Sub Gerentes, Jefes de Departamento, Jefes de Proyectos, Jefes de Area	Distintivas y Genéricas
IV	Cumplimiento de Programas: realización de informes, supervisión directa, manejo de más de una variable a la vez; Habilidad Conceptual, Técnica y Humana alta, muy alta y muy alta respectivamente	Supervisores, asistentes ejecutivos, coordinadores de proyectos, analistas	Genéricas y Funcionales
V	Ejecución de Programas: aplicación de procedimientos estándares, manejo de una variable a la vez; Habilidad Conceptual, Técnica y Humana media, muy alta y media respectivamente	Roles que tienen contacto directo con el resultado del trabajo: operarios, administrativos, vendedores, procesadores de información	Funcionales

## 4 Identificación y Construcción de Competencias Distintivas

El modelo de competencias distintivas se basa en la premisa de que las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse “exitosamente” en la organización. Son esas personas que llevan a la organización a obtener resultados sobresalientes.

Se trata de competencias distribuidas entre los talentos de la organización y que caracterizan su estilo de liderazgo, management, desarrollo e innovación y se aplica a la plan ejecutiva de la organización así como a las áreas de staff profesional y especializado.

### 4.1 Metodología para la Identificación

Con el grupo estratégico, creado ad-hoc para el proceso de indentificación, es deseable trabajar con base a tres categorías analíticas.

#### 4.1.1 Nivel Estratégico

Incluir las variables relacionadas con la Cadena de Valor de la organización y programa (Visión, Misión, objetivos estratégicos).



Figura 1: Cadena de Valor de la Organización

#### 4.1.2 Nivel de Desempeño

Nivel de los resultados individuales y grupales que aportan valor a la organización. Son aquellos aportes distintos a aquellos que se definen usualmente como indicadores de la organización.

### 4.1.3 Nivel de Competencia

Corresponde a los comportamientos de cómo llegan las personas claves a obtener resultados en función del aporte de valor que hacen.

Los comportamientos de las personas claves son las que causan el desempeño individual y grupal, y a su vez, estos desempeños se plasman en el desempeño global de la organización.

## 5 Identificación y Construcción de Competencias Genéricas

Las competencias genéricas definen, evalúan y desarrollan aquellas competencias que otorgan efectividad a la gestión organizacional.

Se trata de identificar las competencias requeridas para el efectivo management con el objetivo de garantizar que las mejores prácticas estén presentes a lo largo de la organización. El elemento distintivo para su identificación es el análisis del puesto, a partir del cual, se define la competencia que luego se asigna según el nivel de requerimiento o madurez exigido por cada nivel de cargo.

Es esencial trabajar con la siguiente distinción de competencias:

1. Competencias Organizaciones o Core Competences: son aquellas de las áreas de experiencia que son únicas de la organización que la hacen competitiva.
2. Competencia del Puesto: son aquellas sobre lo que alguien debe demostrar ser efectivo en un puesto de trabajo.

## 6 Unidad de Competencias Laboral (UCL)

La Unidad de Competencia Laboral Varios (2005) implica un lenguaje que expresa el *saber*, el *saber hacer* y el *saber ser* de un puesto de trabajo, lo que significa combinar conocimientos, habilidades (intelectuales y sociales) y destrezas en el desempeño de una función productiva por un trabajador.

El método es el Análisis Funcional, que consiste en aplicar un enfoque que va de lo *general* a lo *particular (top-down)* para identificar las relaciones que se van generando entre los propósitos, funciones, unidades, elementos de competencia y criterios de desempeño de una función productiva.

La Unidad de Competencia Laboral (UCL) deberá contemplar al menos:

1. Al Sector y Subsector a la cual pertenece
2. Perfil Ocupacional: se expresa en términos de un título
3. Definición de la Función Principal **Función:** es un Producto o Servicio (output) generado por un proceso. La función identificada será de carácter específico (técnica), como también

se puede definir una función de carácter genérico (planificación, dirección, control, supervisión, coordinación, etc.). Expresa lo que una persona debería ser capaz de hacer en el trabajo, se define en términos de *verbo + objeto*<sup>1</sup> (*concepto*<sup>2</sup>)

4. Código: alfanumérico

5. Vigencia

6. Actividades Claves Es una desagregación de la función principal en a lo menos cuatro criterios con lo cual se configura la función principal dándole sentido.

7. Criterios de Desempeño Asociado a la Actividad Clave, expresa el cómo y el qué se espera del desempeño, se define en términos de *verbo + objeto (concepto) + condiciones de satisfacción*. Conviene ordenar los Criterios de Desempeño como *Procedimiento* entendido como las actividades ordenadas y secuenciales que realiza una persona mediante una combinación y conversión adecuada de insumos (input) para la obtención de un resultado o un producto intermedio de un proceso (output) y que constituyen un producto.

8. Campo de Aplicación Es la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos y ámbitos posibles en los que un trabajador debe demostrar la competencia. Es una descripción del ambiente productivo en donde el trabajador aplica el elemento de competencia y ofrece indicadores para juzgar que las demostraciones del desempeño son suficientes para validarlo.

9. Indicadores del Desempeño Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño.

10. Evidencias Directas e Indirectas

Son las evidencias de que efectivamente se posee la competencia para la realización de la actividad referida, se clasifican en:

(a) Evidencias Directas: generadas en la presencia del evaluador, tales como observación directa, entrevista semi-estructurada y/o estructurada.

(b) Evidencias Indirectas: se refieren a las generadas en la historia laboral de la persona tales como registros en libro de obras, reclamos, accidentabilidad, cursos, realizados, testimonios escritos del supervisor, tests, pautas de cotejo, informes, checklist, material fotográfico.

11. Conocimientos, Habilidades y Conductas

---

<sup>1</sup> Objeto: aquello a lo que nos referimos como una "cosa", vale decir como "algo" no contingente, que de una u otra manera se vincula con una realidad que existe con independencia de aquellas distinciones que puedan ser realizadas por un observador

<sup>2</sup> resulta de primera importancia distinguir ambos lados de la distinción, de manera tal que el lado indicado encuentre su necesario contraste, hecho explícito, en el anverso de la distinción. Así, en el esquema de distinción conceptual queda reflejado tanto aquello de lo que se habla, como el reverso de la indicación que lo constituye

- (a) Conocimientos: generales (teóricos, técnicos), del entorno específico, procedimientos, operativos.
- (b) Habilidades:
- (c) Cognitivas (razonamiento para el establecimiento de objetivos/planificación; operaciones intelectuales necesarias para el análisis y solución de problemas),
- (d) Fisiológicas (gestionar y administrar la energía necesaria para desplegar una actividad determinada en el trabajo, plano viso – espacial sensomotor)

## 12. Conductas

- (a) Aptitudes sociales: habilidades requeridas para el desarrollo de las actividades y comportamientos de las personas en el trabajo, las formas deseables de interactuar. Se relacionan directamente con la motivación, autogestión y el compromiso con el trabajo.
- (b) Aptitudes de aprendizaje: permiten hacer frente a las permanentes exigencias de un medio (científico, tecnológico y sociocultural) en permanente desarrollo y cambio.
- (c) Aptitudes de comunicación: indispensable para la realización concertada de acciones, facilitando el desempeño de sus equipos de trabajo y la consecución de los objetivos individuales y colectivos

## 7 Método de Normalización

Método de normalización de las UCLs de manera de definir unidades de competencias laborales cuantificables, haciendo factible la aplicación de cualquier persona de una evaluación.

Para garantizar un entendimiento entre varias organizaciones, sean éstas: empresas, instituciones o personas particulares es necesario usar un lenguaje común que defina y haga referencia a las competencias, según el nivel de las mismas. Es por ello que se debe establecer la Normalización de Competencia Laboral (NCL).

El método permite definir la competencia laboral en términos del conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes que son aplicados al desempeño de una función productiva, a partir de los requerimientos de productividad, calidad, salud, seguridad, medioambiente y comunidad y dificultad y complejidad de las competencias asignadas y esperados por el sector productivo.

Una Normalización de Competencia Laboral (NCL) refleja:

1. Los conocimientos y habilidades que se requieren para un desempeño eficiente de la función laboral.
2. La competencia para trabajar en un marco de productividad, calidad, seguridad, medioambiente y comunidad.
3. La aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo.
4. La habilidad de transferir la competencia de una situación de trabajo a otra.

Una NCL describe:

1. Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
2. La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho
3. Las condiciones en que la persona debe mostrar su aptitud.
4. La capacidad para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.
5. La aptitud para enfrentar situaciones contingentes.

La Metodología para la normalización de la UCL seguirá los siguientes pasos:

## **7.1 Proceso de Indagación**

### **I. Análisis de Elementos de Gestión**

1. Misión
2. Visión
3. Objetivos estratégicos y operacionales
4. Organigrama
5. Política de RRHH
6. Contratos de Trabajo, análisis y descripciones de puestos, perfiles de puestos (si los hubiere)

### **II. Análisis de Elementos de Proceso**

1. Análisis del Proceso correspondiente
2. Diagrama de Flujo
3. Elementos del Proceso
4. Manuales de Procedimientos y Artefactos (equipos, maquinarias, instrumentos)
5. Normas y Leyes aplicables
6. Registro Fotográfico

## II.1. Análisis del Proceso Barros (2005)

**Orientación a los Procesos** La organización tiene que establecer y administrar aquellos procesos necesarios para asegurar que los productos o servicios satisfagan las exigencias del cliente tanto interno como externo.

*Entenderemos por proceso* un conjunto de procedimientos afines entre sí, cuya amplitud permite identificar claramente un producto o servicio determinado, en términos de calidad, seguridad, salud, medioambiente, efectos sobre la comunidad, cantidad o volumen, costo y tiempo.



Figura 2: Módulo Básico de Modelamiento de Procesos

A su vez, un proceso principal se puede descomponer en subprocesos y así sucesivamente. Corresponde desarrollar las dos actividades complementarias que se detallan en las dos tablas anteriores.

Tabla 4: Análisis de Documentación Relacionada

Documento	Tipo de Información
Política	Principio
Procedimientos	Proceso
Instrucciones de trabajo Instructivos de Verificación	Instructivo
Formularios	Estructura
Anotaciones	Hechos

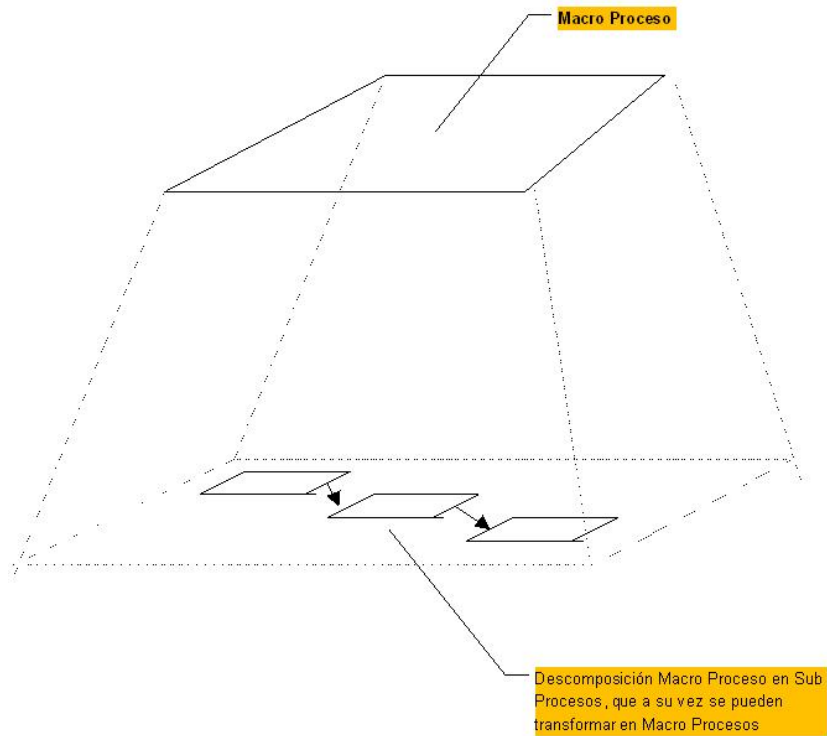


Figura 3: Descomposición de un Proceso

Tabla 5: Buscar Información

<b>Pregunta</b>	<b>Tipo de Información</b>
¿Qué es lo que está establecido?	Principio
¿Qué significa?	Concepto
¿Qué sucede? ¿Cómo funciona?	Proceso (Procedimiento)
¿De que partes está constituida?	Estructura
¿Cómo se procede?	Instructivo
¿Qué tipos hay?	Clasificación
¿Qué pasa?	Hechos

## II.2.Elementos del Proceso

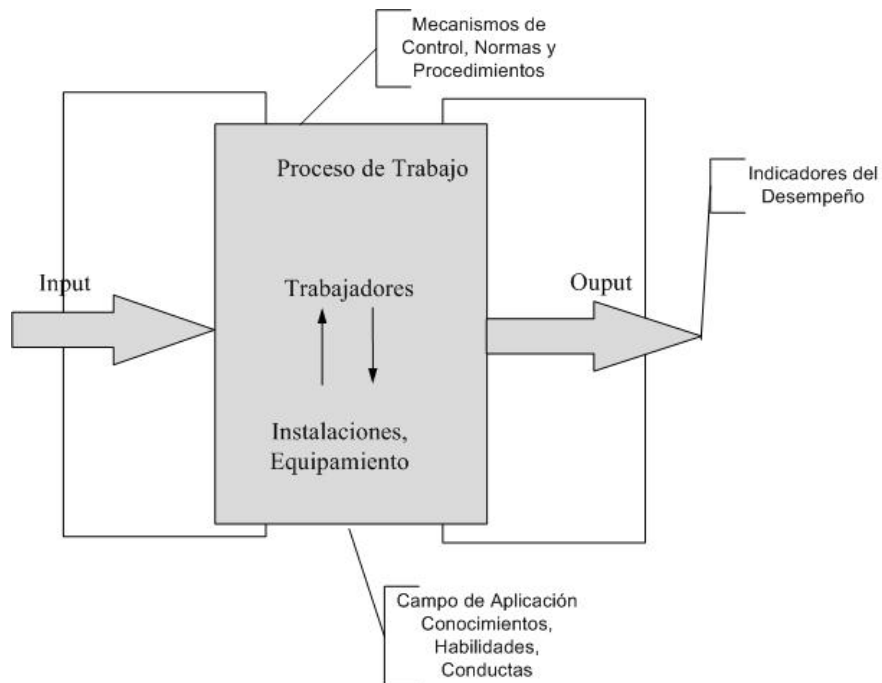


Figura 4: Proceso de Trabajo

### Modelo de Análisis de Elementos del Proceso

#### Preguntas típicas que se deben hacer:

1. Pregunta 1. ¿Quién realiza la tarea?
2. Pregunta 2. ¿Realizando que acciones?
3. Pregunta 3. ¿Utilizando que herramientas, materiales o recursos?
4. Pregunta 4. ¿Bajo que tipo de instrucciones?
5. Pregunta 5. ¿Debiendo cumplir que normas, procedimientos?
6. Pregunta 6. ¿Para lograr que resultados?

#### Tarea (Actividad)

1. Queda determinada por el límite del sistema y las relaciones con otros proceso
2. Para el desarrollo de la tarea se requiere de una petición y
3. la tarea se puede describir en función de la petición

### **Input (Ingreso al Sistema)**

1. Equipos, materiales, instrumentos
2. Información
3. Formas de Energía

### **Hombre**

1. A lo menos un trabajador
2. Conocimientos, Habilidades y Conductas

### **Equipamiento (facilities)**

1. Se constituyen varios elementos de equipamiento o varios puestos de trabajo para un equipo.

### **Flujo de Trabajo**

1. El flujo de trabajo es parte de un flujo mayor, que excede al grupo o la sección. Se puede describir en forma secuencial o como plan de trabajo.

### **Campo de Aplicación**

1. Se pueden clasificar en condiciones del medio que no pueden ser modificados por las condiciones de trabajo y condiciones del medio que si son parte de la configuración de la organización de trabajo

### **Output (salidas)**

1. El output o salidas del macro sistema son objetos como también conceptos.
2. En el caso de salidas de objetos pueden ser resultados materiales de la actividad en cantidad y calidad.

### **Aspectos a Considerar de Mecanismos de Control y de Normas**

1. En la norma 18001.2004, se hace referencia en el artículo 4.4.1 a la estructura y responsabilidad para asegurar y facilitar el sistema de prevención de riesgos profesionales (SGPRP). Además el punto 4.4.2 de la norma se hace referencia a la capacitación, toma de conciencia y competencia que deben tener el personal para efectuar actividades que puedan producir un impacto sobre la PRP en el lugar de trabajo.
2. Con respecto a la ISO 9001:2000 en el punto 6 se habla de la gestión de recursos, considerando los recursos humanos, como personal competente para realizar trabajos de calidad, manteniendo los registros apropiados en educación, formación, habilidades y experiencia.

3. En la norma 14001. 2004 en el punto 4.4.2 hace referencia a la competencia, formación y toma de conciencia en donde la organización debe asegurarse de que cualquier persona que realice tareas para ella o en su nombre debe ser competente tomando como base una educación, formación y experiencia adecuadas y mantener los registros asociados para evitar cualquier impacto ambiental significativo en el medio ambiente.

## 7.2 Resultados del Proceso de Indagación

1. Identificación de los Procesos
2. Identificación de actividades relevantes
3. Respuestas a las preguntas indicadas
4. Registro Fotográfico y de Video
5. Para la identificación de las Funciones de cada Area Funcional se considera que cada uno de los Productos o Servicios (output) generados constituye *una función*; las funciones así identificadas serán, en general, de carácter específico (técnicas), como también se pueden identificar también funciones de carácter genérico (planificación, dirección, control, supervisión, coordinación, etc.)
6. Estos procesos se analizan, identificando todas las actividades necesarias para su ejecución. Estas actividades se agrupan con el fin de definir los *Procedimientos*.
7. *Procedimiento*.- La actividad que realiza una persona mediante una combinación y conversión adecuada de insumos (input) para la obtención de un resultado o un producto intermedio de un proceso(output)
8. A nivel de funciones (procesos) se definen los Elementos de Competencia (Actividades Funciones Claves)
9. A nivel de procedimiento se definen los Criterios de Desempeño. En virtud de que los Criterios de Desempeño reflejan y enuncian lo que el individuo es o debe ser capaz de hacer para los fines de normalización.

## 7.3 Proceso Deductivo

**B.1. Análisis Funcional** Con la información recogida en el punto Proceso de Indagación se inicia el proceso deductivo para desarrollar el Análisis Funcional, desde lo general a lo particular. (proceso top – down)

Las funciones de los trabajadores no sólo se relacionan con el entorno de la empresa, sino también constituyen subsistemas dentro del sistema de la empresa, donde cada función es el entorno de otra (Mertens, 1996)

El análisis funcional, parte de la identificación de los objetivos principales de la organización y del área de ocupación. El siguiente paso consiste en contestar las preguntas:

## **¿Qué es necesario que ocurra para que se logre dicho objetivo? y/o ¿Qué hay que hacer para que esto se logre?**

La respuesta identifica la función, es decir, la relación entre un problema y una solución. La aproximación sistemática asegura que los objetivos de las actividades no se pierdan de vista

Dicho proceso, se inicia con la definición del propósito de la organización y confluye cuando se encuentran las funciones productivas más simples o de menor nivel que pueden ser desarrolladas por un trabajador.

A este elemento simple se le llama elemento de competencia

Asociado a este elemento de competencia se definen los criterios de desempeño

Este procedimiento se efectúa hasta llegar al nivel en el que la función a realizar, que responde a la pregunta formulada, puede ser llevada a cabo por una persona. Normalmente, ello ocurre entre el cuarto y quinto nivel de desagregación en el árbol o mapa funcional.

El análisis se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos.

Durante el análisis se debe identificar funciones delimitadas, o discretas, separándolas del contexto laboral específico. Se trata de incluir funciones cuyo inicio y fin sea plenamente identificable.

No se trata de describir las tareas circunscritas a un puesto de trabajo, sino de establecer las funciones desarrolladas en el contexto del ámbito de trabajo en el que se llevan a cabo.

Esto facilita la transferibilidad de dichas funciones a otros contextos laborales y evita que queden reducidas a un puesto específico.

Normalmente, las subfunciones que aparecen en el cuarto nivel de desagregación ya incluyen logros laborales que un trabajador es capaz de obtener.

Al llegar a este punto ya se está hablando de "realizaciones" o "elementos de competencia".

Dependerá de las características del área, sus objetivos y estructura, así como de la organización del trabajo, en qué parte del mapa funcional se define la función que es ejercida por una sola persona y, por lo tanto, corresponde transformarla en una competencia<sup>3</sup>.

## **7.4 Proceso de Inferencia**

Con la información recopilada se procederá a preparar la documentación correspondiente a la UCL y Perfil Ocupacional de acuerdo a los formatos de Chile Califica. En el Anexo se muestra un ejemplo de Unidad de Competencias.

# **8 Traducción Formativa Modular**

## **8.1 Introducción**

La identificación de nuevas competencias involucra un esfuerzo formativo inédito que sea capaz de acreditar un número suficiente de personas que puedan estar en condiciones de satisfacer los requerimientos.

---

<sup>3</sup>Se hará uso de un catálogo de verbos especialmente para este tipo de descripciones, disponible en el Anexo

La educación o la capacitación basada en competencias va mucho más allá de ser una nueva tecnología educativa, ya que afecta la totalidad del acto formativo al reformular o innovar en los cuatro aspectos fundamentales del desarrollo curricular:

1. Lo que se aprende: Un saber hacer, es decir, las actividades clave medidas por los criterios de desempeño.
2. Cómo se aprende: Aprender haciendo. Sigue los cuatro pasos siguientes: visualiza el proceso en su conjunto, observa una demostración, ejecuta la operación o función requerida, solicita o recibe retroalimentación de su desempeño.
3. Cuándo se pasa de una tarea a otra: Cada unidad de competencia es un módulo en sí mismo, por lo que el paso de una competencia a la otra está dada más por las necesidades del proceso que por la definición de una malla curricular.
4. Cómo se determina y se informa que los estudiantes aprendieron cada una de las tareas a un nivel de aceptación previamente definido: las competencias deben ser acreditadas por un ente independiente. Una vez que el sistema Nacional de Competencias esté en funcionamiento, las personas podrán tener acceso a una certificación.

El análisis funcional es la base para la elaboración no sólo de las unidades de competencias y de los perfiles ocupacionales, sino que también de los programas de formación relacionados. En este contexto, la competencia es un componente necesario e indispensable para el logro del objetivo de una subfunción, de una función y a su vez de una función clave para el logro del propósito de la organización o negocio.

A su vez, la descripción de una competencia involucra las actividades clave, los criterios de desempeño y los conocimientos y habilidades necesarios para su ejecución. Por otra parte, el perfil ocupacional analiza cada unidad de competencia en su condición o contexto de ejecución, las herramientas y equipos involucrados y las evidencias directas o indirectas que permiten al evaluador medir su grado de desempeño.

Debe haber una total correspondencia entre las competencias requeridas en las diferentes ocupaciones y los contenidos de los programas formativos. Entonces, el proceso de convertir las competencias identificadas en los currículos de formación es fundamental para asegurar una oferta de trabajo acorde a los requerimientos de la industria.

A comienzos de los años 90 se llevaron a cabo proyectos piloto de educación basada en competencias en seis Liceos Técnico Profesionales, los cuales contaron con el financiamiento de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Producto de esa experiencia fue el diseño de nuevos currículum educativos, acordes con las competencias definidas los por empresas del sector industrial en los cuales esos liceos intentaban colocar a sus egresados. A más de 15 años de esa experiencia tenemos en Chile un Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales y la identificación de competencias en varios sectores productivos y de servicio.

La metodología usada para traducir las competencias en currículum formativos fue el DACUM (Developing a Curriculum) y se basa en el análisis funcional para la elaboración de los módulos de enseñanza. Posee la ventaja de la flexibilidad, es decir, cambiamos los módulos a medida que cambia la función en el mundo del trabajo y por otra parte ofrece diversas opciones laborales

al aprendiz al combinar los módulos de aprendizaje adquiridos con la demanda laboral de las empresas, sin tener que esperar hasta el término del ciclo educativo completo.

Esta metodología fue desarrollada en Ohio State University, donde se formó un grupo de docentes y especialistas chilenos. Es un método rápido para efectuar un análisis del trabajo sobre la base del conocimiento experto de trabajadores de alto desempeño, validado generalmente por los niveles de jefatura.

## 8.2 Estructura Modular

La estructura modular se establecerá de acuerdo a la naturaleza de la competencia estableciendo un orden secuencial de complejidad en la aplicación de la competencia.

Los módulos al integrarse pueden corresponder a distintos niveles de avance en el contexto de un perfil ocupacional.

Para cada unidad de aprendizaje, se indica si es de carácter transversal a otra competencia o no y se especificará a través de un diagrama las mallas de unidades secuenciales a desarrollar para el logro de las competencias.

## 8.3 Guía Didáctica para el Instructor

Componentes de la Guía:

1. NOMBRE, DURACIÓN, OBJETIVO DEL MÓDULO Y RESULTADO DE APRENDIZAJE.- Correspondiente a lo establecido en el módulo de aprendizaje.
2. METODOLOGÍA APLICADA.- Consiste en las estrategias y técnicas de enseñanza- aprendizaje pertinentes para lograr que los participantes se expongan a situaciones y experiencias requeridas para facilitar el logro de los resultados de aprendizaje.
3. RECURSOS DIDÁCTICOS.- Este factor cubre los aspectos de material bibliográfico de apoyo, material textual, medios audiovisuales y las prácticas requeridas por los resultados de aprendizaje.
4. HORAS.- Establece el tiempo pedagógico, para la ejecución teórica y práctica, requerido por cada resultado de aprendizaje.

La guía del instructor deberá responder a lo menos a las siguientes preguntas:

### a) ¿Qué se necesita leer para ejecutar la función clave?

Leer para hacer y no para aprender

Ejemplo: Manuales, diagramas, tarjetas, cartas tecnológicas, normas generales, fichas técnicas, pantallas de computadoras, etc.

Nota: Indicar si es en idioma español u otro idioma y el nivel requerido.

### b) ¿Qué conocimientos de comunicación escrita son requeridos para ejecutar la función clave?

Ejemplo: Memorándum, solicitudes, orden de compras, facturas, proformas, informes, etc.

Nota: Indicar el nivel requerido, puede ser llenado de formatos, redactar documentos, etc.

**c) ¿Qué conocimientos de comunicaciones (saber expresarse y escuchar) son requeridos para ejecutar la función clave?**

Se debe explicar algo; describir, dar o recibir instrucciones, reportar algo, comunicarse con clientes, etc.

**d) ¿Qué se debe calcular o estimar para ejecutar la función clave?**

Ejemplo: Operaciones aritméticas, geometría, trigonometría, etc.

**e) ¿Qué principios científicos básicos se utilizan o aplican para la ejecución de la función clave?**

Ejemplo: Ley de Ohm, Principio de Arquímedes, Ley de Boyle, Ley de la Gravedad, etc.

**f) ¿Qué paquetes de software son fundamentales para ejecutar la función clave?**

Software básicos, comunes y/o específicos fundamentales para la ejecución.

Nota: Solamente se mencionan paquetes que realmente se utilicen en la ejecución de la función clave en el puesto de trabajo.

**g) ¿Qué tipo de actitudes y/o comportamientos fundamentales se deben tener para ejecutar la función clave?**

Ejemplo: Analizar problemas, tomar decisiones, resolver problemas, ser preciso, paciente, etc.

## **9 Una Aproximación de Unidad de Competencia**

En el apéndice se propone la Competencia de Gestión de Proyectos a partir de (Kerzner (2001)), (OIT (1991)) y (Project Management Institute, Inc. (2004)) para el Investigador Principal

## Bibliografía

- Barros, O. (2005). *Rediseño de Procesos de Negocios Mediante el Uso de Patrones*. RIL® editores, Santiago de Chile.
- Corsi, G. (1996). *Glosario sobre la Teoría Social de Niklas Luhmann*. Universidad Iberoamericana, México D.F.
- Hoffmann, M. (2008). ¿hay una lógica de la abducción? Technical report, Universidad de Bielefeld, Alemania.
- Kerzner, H. (2001). *Project Management*. John Willey & Sonas, Inc., EEUU.
- Molina, V. F. (2006). Conferencia. Technical report, Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Cuyo, Argentina.
- OIT (1991). *Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones*. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.
- Precht, R. D. (2009). *Wer bin ich - und wenn ja, wie viele*. Goldmann, Alemania.
- Project Management Institute, Inc. (2004). *A Guide to the Project Management Body of knowledge*. PMI.
- Saracho, J. (2000). *Un Modelo General de Gestión por Competencias*. Dolmen Ediciones, Santiago de Chile.
- Sprenger, R. K. (1995). *Das Prinzip Selbst-Verantwortung*. Campus Verlag, Frankfurt.
- Varios (2005). Módulo: Gestión por competencias. Technical report, UDP.

## 10 Competencia e Individuo

Noción de Competencia: Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado según la Real Academia de la Lengua.

En el sentido más genérico, la noción de competencia implica la peculiar capacidad del individuo humano de organizarse y reorganizarse a si mismo y de movilizar de una manera específica y articulada sus recursos personales para enfrentar y resolver exitosamente una tarea determinada, capacidad que es perfectible y desarrollable a partir de la adquisición y aprendizaje que el individuo deriva de su experiencia.

La idea de "adquirir" es siempre un acto de inquirir. Esto significa, entre otras cosas, que todo conocimiento aprendido - lo que generalmente reconocemos como una adquisición - es siempre el resultado y a la vez un proceso del pensamiento. Pensar es abducir<sup>4</sup> que implica razonar, contextualizar, sorprender e intuir.

El aprender es un "llegar a conocer" (coming to know). El aprendizaje humano es entonces un acto de pensamiento, un aprendizaje inteligente, un aprendizaje que usa y recompensa la mente.

Aprender, haciendo, que es el resultado de dar algo que hacer y el hacer es de tal naturaleza que requiere pensamiento... de lo cual resulta naturalmente el aprendizaje.

El pensamiento que permite aprender de la experiencia (pensamiento científico) posee una lógica en que se articulan tres modos de inferencia: abducción, deducción e inducción, siendo la abducción el proceso por el que se forma una hipótesis explicativa. Es la única operación lógica que introduce una idea nueva y originalidad.

La lógica triádica de abducción-deducción-inducción equivalente a la "lógica de la indagación"(logic of inquiry) constituye la forma lógica de pensamiento que permite aprender de la experiencia, aprender como resultado de una indagación.

Es en la generación de hipótesis con que el sujeto responde a su propio sorprenderse y a su propio preguntarse.

Con el fin de aprender usted debe desear aprender, y al desear esto, debe no estar satisfecho con lo que está ya inclinado a pensar. El aprender y disfrutar son el secreto de una vida realizada, el aprender sin disfrutar, aflige; disfrutar sin aprender, embrutece Precht (2009).

Para que un hombre tenga algún éxito de aprender, el debe estar penetrado por un sentido de insatisfacción con su condición actual de conocimiento.

La insatisfacción con lo que ya se piensa y se sabe es lo que precisamente lleva a la aventura de la indagación y del pensamiento y en diálogo con la experiencia, es lo que redundando finalmente en aprendizaje.

Es la prioridad del pensamiento (como proceso) respecto del conocimiento (como producto), este último como una construcción del sujeto.

---

<sup>4</sup>En el Apéndice se hace una aproximación al concepto del pensar abductivo a partir de(Hoffmann (2008))

Por tal motivo, el desarrollo es un proceso necesariamente asistido desde la cultura, de lo cual se desprende que, en tanto innovación evolutiva específica de la especie humana, la cultura es a la vez "el mundo al que debemos adaptarnos y la caja de herramientas para hacerlo".

Entonces, la acción pedagógica es un ejercicio de intercambio subjetivo y de negociación interpretativa entre pensadores, es decir, como un ejercicio transaccional y hermenéutico realizado sobre la base de la discusión, de la colaboración y del esfuerzo compartido y diálogo propio de una indagación en sentido estricto.

Competencia profesional de alto nivel llamada "reflexión en la acción" Molina (2006).

Esta es probablemente la competencia profesional de más alto nivel, y dice relación con la capacidad que posee todo profesional competente de manejar y manejarse en aquellas zonas indeterminadas de su práctica, precisamente aquellas que implican "situaciones de incertidumbre, singularidad y conflicto" y cuya solución requiere de una reflexión en la acción presente, de manera de que, al "pensar" en lo que se hace mientras se está haciendo, podamos "reorganizar" lo que estamos haciendo mientras lo estamos haciendo.

Esta competencia hace al profesional capaz de enfrentar y resolver una situación indeterminada sobre la base de problematizarla como un "caso único", generar conocimiento respecto a ella, comprenderla y finalmente transformarla de acuerdo a ciertos objetivos, todo aquello en la inmediatez de la acción presente.

Es una competencia que moviliza un fuerte componente de indagación, caracterizado, en sentido estricto, a ese momento de la práctica profesional como una de experimentación e investigación. De hecho, descansa en una "lógica de la indagación", implicando un proceso de pensamiento desencadenado por una "sorpresa", iniciado por la generación abductiva de hipótesis y sostenido luego en un diálogo con la situación, orientado a "determinarla" y así acomodarla en función de los recursos técnicos y cognitivos, a disposición del profesional en cuestión.

El profesional enfrenta, así, las situaciones indeterminadas de su práctica como verdaderas "situaciones factibles de diseño", siendo el diseño, precisamente, aquella actividad creativa y constructivista de "transformación de una situación indeterminada en determinada".

El desarrollo de la competencia de reflexión en la acción sólo puede resultar de experiencias de "aprender haciendo", acompañadas por una buena "acción tutorial", un escenario en que una asociación de hombres con propósito de estudio constituyen un grupo en la que todos están ocupados en estudiar juntos, algunos bajo liderazgo y otros no.

Consideramos que es necesario mirar las competencias desde la organización y dejarla de mirar desde las conceptualizaciones, enfoques o modelos de competencias Saracho (2000).

Poner el acento en la gestión significa que las competencias son una herramienta, un medio más para que las organizaciones desarrollen sus programas, y no un fin en sí mismo, deben responder a una necesidad del negocio y a la optimización de sus procesos.

La razón para implantar gestión por competencias nunca pueden ser las personas bajo el argumento de "alinearse a los colaboradores", "desarrollar a las personas", "atraer, desarrollar y retener talentos", "motivar", sólo para citar algunas de las más recurrentes.

El argumento es el siguiente: planteados los cambios necesarios para alcanzar los programas de la organización, debemos encarar parte de dichos cambios desde el foco de la organización, no de las personas.

Las competencias surgen de la organización, lo que equivale a decir que primero existe la organización y luego esta requiere ciertas competencias: **dichas competencias son las que las personas deben poseer para que la organización cumpla con sus programas.**”

La capacidad de una empresa es la suma y combinación de las competencias que poseen las personas que la componen. En este sentido, gestionar las competencias de las personas equivale a gestionar la capacidad de la organización para cumplir con sus programas.

Todo colaborador es una persona con ciertas competencias, toda empresa emplea competencias.

Las empresas existen, persisten, mientras las personas que la conforman cambian. Precisamente gestionar las competencias de las personas y no a las personas, es el gran aporte del concepto de competencias.

Las competencias, en principio, garantizan a la organización su capacidad de alcanzar sus programas, permanecer y desarrollarse.

Si asumimos que las competencias son capacidades que la organización tiene o debe tener para sus programas, son las personas quienes las poseen, albergan, transportan, difunden, traen y se llevan. Al igual que la gestión del conocimiento que implica gestionar conocimiento y no personas, la gestión por competencias conlleva gestionar competencias y no personas.

Sin embargo, existen competencias que no las posee ninguna persona en particular, sino que resultan de la combinación o sinergia de ciertas características, comportamientos o desempeños de un grupo de personas, una combinación de competencias al servicio del cumplimiento y la capacidad de evaluar la corrección de decisiones de un programa determinado.

Una organización requiere ciertas competencias para distinguirse de otra, innovar, adaptarse o sobrevivir en el mercado.

Es así como el tipo de organización, los diferentes niveles o capas de la estructura organizacional como también las áreas funcionales requieren cierto tipo de competencias según la proporción de estrategia, táctica y operatividad asignada. En definitiva, las competencias de la organización se encuentran distribuidas jerárquica y funcionalmente y entre las personas adscritas

# 11 Conceptos

La organización es un Sistema Social(Corsi (1996)) que se constituye con base a reglas, sobre todo a la regla de pertenencia que puede ser fijada mediante la selección de personal y de la definición de roles internos: sólo pocas personas pueden ser miembros de una organización formal. Con organización nos referimos a sistemas sociales como la empresa, instituciones públicas y privadas, etc..

Las comunicaciones, que fungen o se desempeñan como elementos últimos de la organización, asumen la forma de decisiones. Las decisiones son comunicaciones de tipo particular, cuya selectividad o elección debe poder siempre ser atribuida a un miembro de la organización.

La especificación de las posibilidades de decisión se construye a partir de las premisas de decisiones y las cuales limitan, de manera diferenciada, el ámbito desde el cual, de vez en cuando, se pueda escoger. Estas premisas decisionales se presentan, principalmente, en tres formas distintas:

## 11.1 La Organización establece Programas

Los programas fijan las condiciones que deben darse para que una determinada operación pueda acontecer y abre la posibilidad eventual, de poder hacer correcciones. Por ejemplo: objetivos por alcanzar en el futuro, o estableciendo, con relación a una situación inicial o de partida, las condiciones que deben ser satisfechas, en cada caso, y que exigen decisiones.

## 11.2 Vías de Comunicación

La estructura jerárquica es el ámbito de las posibilidades de decisión en que se restringen las vías de comunicación a través de las cuales las decisiones tienen un efecto vinculador. La estructura jerárquica en las organizaciones se diferencia en su propio interior. Mediante esta estructuración la selectividad de las decisiones se especifica de manera que no tenga efectos sobre toda la organización de modo indistinto.

## 11.3 El Rol

Es la persona que pone operativa a la organización, aún si el rol marca límites a lo que la persona individual pueda decidir; son las características personales las que modulan estos límites de manera más selectiva, a través de, por ejemplo, el tipo de carrera individual, sus conocimientos, habilidades, conductas y reputación que la persona individual ha adquirido con base a la propia experiencia y en su propia formación.

Los programas, las vías de comunicación y las personas constituyen la estructura de como se delinea una determinada situación y orientan de modo relativamente estable la comunicación y el pensamiento frente a la complejidad y la contingencia del mundo. Se puede cambiar la persona que ocupa un cierto rol sin que también el rol mismo (o la estructura jerárquica) y el programa de la organización deban ser cambiados y viceversa.

Estas tres premisas, programas, vías de comunicación y rol se condensan en un:

## 11.4 Puesto de Trabajo

Cada puesto tiene tareas que desarrollar (programas), pertenece a una cierta unidad organizacional (vías de comunicación) y está ocupado por una persona. Eventualmente, un puesto de trabajo puede estar vacante, pero disponible para que lo ocupe una persona.

Generalmente se habla también de un **Cargo** en términos del conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva como también del conjunto de tareas y deberes regulares y ocasionales que una persona debe desempeñar.

## 11.5 Información

Informar significa "dar forma", implica también marcar una diferencia que modifica al que se le informa con aquellas.

Esta tarea se inicia con la transcripción de las comunicaciones en términos de digitación que permite fijar formas y esquemas de distinción.

Este trabajo (sociopoiético) consiste en someter los registros, análisis, explicaciones e interpretaciones u observaciones a distintas perspectivas y estrategias.

## 11.6 Fases Interpretativas

¿Qué distinciones acompañan los temas tratados?

¿Con cuáles distinciones se seleccionan las aportaciones?

¿QUÉ criterios están presentes en la selección de la información?

En la selección de las informaciones corresponde devolver las descripciones, análisis y sus respectivas explicaciones a los mismos sistemas bajo observación, además de discutirlos. En especial triangular con otros expertos.

## 12 Aplicación de las Competencias

La aplicación de las competencias se configura en función de dos criterios:

1. Desarrollo de Competencias(D)
2. Evaluación de Competencias(E)

Bajo la categoría “Desarrollo de Competencias” se incluyen acciones tales como el entrenamiento, la capacitación, el desarrollo individual, programa de trayectoria y de sucesión.

Mientras que en la categoría “Evaluación de Competencias” se agrupan todas aquellas acciones que involucran el uso de la evaluación como también que la involucran indirectamente como son la detección de necesidades de entrenamiento y capacitación, programa del desarrollo, selección de personal, detección de potencial, identificación de talentos, gestión del desempeño, reconocimientos y promociones, reubicación y despidos, Feedback 360° y finalmente alineamiento organizacional.

Se genera la siguiente matriz de acuerdo a las consideraciones realizadas sobre los tres modelos, los niveles jerárquicos que se gestionarán por competencias y la aplicación señalada.

Tabla 6: Aplicabilidad de Competencias en función a Niveles Jerárquicos

	Concepto	I-II	I-II	I-II	III	III	III	IV-V	IV-V	IV-V
D	Entrenamiento	D	D	D	G/F	G/F	D/G/F	F	F	F
D	Capacitación	D	D	D	G/F	G/F	G/F	F	F	G/F
D	Desarrollo Individual	D	D	D	G	G	G			
D	Programa de Trayectoria	D	D	D	D/G/F	D/G/F	D/G/F	F	F	F
D	Programa de Sucesión	D	D	D	D/G/F	D/G/F	D/G/F	F	F	F
E	Detección de Potencial	D	D	D	D/G	D/G	D/G			
E	Identificación de Talentos	D	D	D	D	D				
E	Selección de Personal	D	D	D	D/G/F	G/F	G/F	F	F	G/F
E	Detección de Necesidades de Entrenamiento y Capacitación	D	D	D	D/G/F	G/F	G/F	F	F	G/F
E	Feedback 360°	G	G	G	G	G	G			
E	Gestión de Desempeño	D	D	D	D/G/F	G/F	G/F	F	F	G/F
	Alineamiento Organizacional	D	D	D	D/G	D/G				G

Tabla 7: Tabla de Equivalencia de Niveles

Nivel	Puestos de Trabajo 1	Puestos de Trabajo 2	Puestos de Trabajo 3
I y II	Directores	Ejecutivos de Gerencia	Subgerencias y Jefaturas de Area
III	Staff Profesional	Supervisión	Profesional no Ejecutivo
IV y V	Operativo Calificado	Operativo no Calificado	Staff Administrativo