

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**“Identificación de Competencias y Desarrollo de Currículo Formativo de los
cargos Administrativo, Analista de Procesos y Jefe de Área”
Caso: Gerencia División Operaciones y Sistemas – BancoEstado**

Memoria para optar al grado de
Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas y al
Título de Ingeniero Comercial

Profesor Guía: Sr. Carlos Vásquez Vásquez

CLAUDIO M. ELGUETA BARRIOS

VIÑA DEL MAR, 2006

A mis padres, quienes han sido los pilares fundamentales en mi vida.
A Roberto, quien tras muchos años de distancia me ha acogido como si nunca nos
hubiésemos separado.
A Carolina, de un tiempo a esta parte mi voz de la conciencia.
A Loreto, por la confianza entregada para desarrollar este proyecto.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I: LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	11
1. ¿Qué es Gestión por Competencias?	11
1.1. Principios de la Gestión por Competencias	12
1.2. Aplicaciones en los Distintos Subsistemas de RR. HH.	14
2. Origen del Concepto de Competencias y Breve Reseña Histórica	16
2.1. Modelos de Clasificación de Definiciones de Competencias	18
2.1.1. Clasificación según: Tareas, Atributos Personales y Atributo-Contexto	18
2.1.2. Clasificación según: Conductas, Conocimientos, Habilidades y otras Características Personales	22
2.2. Estado Actual de la Definición de Competencias	24
2.2.1. Descripción de los Conceptos Principales de Competencias	27
2.2.2. Tipos de Competencias	29
3. Principales Abordajes Teóricos en las Definiciones de Competencias	30
CAPÍTULO II: IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS Y DESARROLLO DE CURRÍCULO FORMATIVO	33
1. Análisis e Identificación de Competencias	33
2. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)	36
2.1. ¿Qué son Necesidades de Capacitación?	37
2.2. ¿Qué NO son Necesidades de Capacitación?	38
2.3. La Importancia de las Necesidades de Capacitación	39
2.4. Tipos de Necesidades de Capacitación	40
2.5. Origen de las Necesidades de Capacitación	41
3. El Desarrollo de Currículo Formativo	42
3.1. Concepto de Desarrollo	42
3.2. El Desarrollo Formativo Contextualizado	43

3.3.	Perspectivas del Desarrollo Formativo	44
3.4.	Desarrollo de Currículo Formativo	45
4.	La Formación Profesional Basada en Competencias	47
4.1.	La Articulación de Sistemas Formativos	49
5.	Metodología DACUM	52
5.1.	Principios Básicos	53
5.2.	Ventajas	54
5.3.	Desventajas	55
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS		56
1.	Metodología para la Identificación de Competencias	56
2.	Resultados Obtenidos	57
2.1.	Funciones Claves de los Cargos Analizados	58
2.2.	Tablas de Conocimientos-Habilidades-Actitudes de los Cargos Analizados	59
2.3.	Perfiles de Competencias y Desarrollo de Currículo Formativo de los Cargos Analizados	63
2.4.	Malla de Competencias de los Cargos Analizados	70
2.5.	Desarrollo Prioritario de Competencias	71
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS		72
BIBLIOGRAFÍA		75
ANEXOS		80

INTRODUCCIÓN

Frente a la competitividad creciente de hoy y la necesidad de mantenerse en el mercado, las empresas han tenido que dedicar mayor tiempo a atender y prevenir las transformaciones que han sufrido y sufren los procesos productivos, conllevando a cambios drásticos en la estructura y funcionamiento de las organizaciones.

La globalización se traduce así, en una fuerte y marcada competitividad. Cada día se valora más la productividad y la eficiencia. Asimismo, los cambios que introduce la “globalización” en el marco de la transición a la sociedad de la información están afectando las formas de producción y reproducción del conocimiento, así como a los mercados de trabajo, con un impacto evidente hacia un sistema de educación superior que se ve cada vez más competitivo a nivel internacional.¹

Paralelamente a esta realidad, ha surgido un cambio en la concepción del trabajo. Hemos pasado de la concepción de estar o no calificados para ejercer una tarea o actividad, al concepto de ocupación para referirnos al conjunto conocimientos básicos que son requeridos para un área o actividad determinada.

Este cambio de concepción permite reconocer la capacidad que tiene un individuo de transferir o movilizar un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes comunes al ejercicio de varios puestos de trabajo.

El mundo del trabajo cambia, por eso mientras más capacidad de adaptación tenga el trabajador mayor será el valor agregado que tendrá éste para su empresa.

Entonces, el enfoque de competencias busca obtener personal calificado y preparado para las demandas exigidas. Este enfoque ha sido la solución, al establecer

¹ González C., Julio, Jefe Carrera Administración de RR. HH. (USACH), Experto en Competencias, 2001.

los estándares específicos para cada actividad productiva y con ello sistemas de evaluación que permiten, tener certeza de que han logrado los estándares considerados como mínimo requeridos para un buen desempeño, así como también, identificar y establecer planes contingentes de desarrollo personal y profesional plenamente reconocidos por el sistema gobierno y actividad productiva.

El enfoque de competencias aparece como un camino que establece la normativa y reglas de juego, que permitan mejorar los resultados. ¿Cómo?, ***Identificando las Competencias y Desarrollando un Currículo Formativo*** para los distintos cargos de una organización, que permitan organizar, mejorar la calidad y pertinencia de la formación frente al cambio, elevando así el desempeño, la competitividad de las empresas, y las condiciones de vida de los trabajadores.

Para lograrlo es necesario que los trabajadores conozcan cuáles son las condiciones reales del campo productivo y así con ello apoyarse para educar y actualizar la formación de competencias necesarias, con la finalidad de facilitar su inserción. Esto sólo se puede lograr a través de la formación y certificación en base a competencias.

La estructura de esta memoria será la siguiente:

El Capítulo primero **“La Gestión por Competencias”** contendrá una delimitación conceptual de lo que es la gestión por competencias, origen del concepto y breve reseña histórica, estado actual de la definición de, además de los principales abordajes teóricos en las definiciones de Competencias.

El Capítulo segundo **“Identificación de Competencias y Desarrollo Currículo Formativo”**, tratará sobre el análisis e identificación de competencias, la detección de

necesidades de capacitación, el desarrollo de currículo formativo y sobre la metodología a utilizar en esta investigación.

El Capítulo tercero “**Resultados de la Identificación de Competencias**” aquí se desarrollara la metodología propuesta y se darán a conocer los principales resultados obtenidos.

Finalmente la memoria culminará con las conclusiones en que se dan a conocer, a nivel general la importancia que presenta esta nueva forma de gestionar a las personas y sugerencias referentes al tema.

Cabe señalar, que la presente memoria se ha desarrollado bajo objetivos, lineamientos y entorno completamente real, ya que se ha desarrollado en la Gerencia División Operaciones y Sistemas (GDOS) de BancoEstado, la anterior es una gerencia de carácter estratégico con el mayor porcentaje de profesionales del Banco, la cual ha comenzado a desarrollar un programa de Gestión por Competencias de Personas con el fin de ser más productivos y eficientes en el otorgamiento de productos y servicios de Clase Mundial a sus clientes, siempre de la mano de la Misión, Visión, Valores y Plan Estratégico de la GDOS y del Banco.

Es aquí donde la presente investigación alcanza su aporte permitiendo identificar y construir los perfiles por competencias de tres cargos de la GDOS, los cuáles son Administrativo, Analista de Procesos y Jefe de Área, con lo que se pretende constituyan una base para el continuo desarrollo del tema en esta gerencia, y en un futuro en el Banco.

Por la anterior, es que el objetivo general es establecer el Perfil de Competencias Laborales de los cargos Administrativo, Analista de Procesos y Jefe de Área, de la GDOS de BancoEstado.

CAPÍTULO I: LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

1. ¿Qué es Gestión por Competencias?

Gestionar correctamente a las personas, generará una ventaja competitiva, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen sus conocimientos, habilidades y actitudes, más fuerte será la empresa. Esto es la gestión por competencias.

El concepto de competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, quienes darán su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.

Para que la implantación de la gestión por competencias sea posible, se requiere una dirección global que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades del entorno.

La gestión por competencias se basa en el principio de contar con un todo organizado y acordes con los lineamientos básicos del negocio: *misión, visión, objetivos, estrategias y valores*. Asimismo, viene a introducir nuevos conceptos para flexibilizar la gestión de las personas y poder adaptarla a las necesidades de organización de la empresa. En la forma en que actualmente se elaboran las

estrategias y se traducen las necesidades de recursos humanos, no se tiene en cuenta los recursos disponibles y no se considera su potencial para enfrentarse a los cambios.²

El enfoque de gestión por competencias facilita la separación entre la organización del trabajo y la gestión de las personas, manteniendo el equilibrio mediante un elemento común, *los perfiles de competencias*.

1.1. Principios de la Gestión por Competencias³

a) Las personas constituyen un input esencial para la definición de la estrategia de la empresa.

Se debe tener en cuenta a los empleados de la compañía como una variable esencial a la hora de elaborar la estrategia. El principal condicionante para hacerlo es saber cómo evaluar la aportación efectiva del “recurso humano” a la consecución de la misma. Este enfoque proporciona el método adecuado para ello, al ligar la definición de los perfiles profesionales a las capacidades clave de cada organización.

b) Las competencias constituyen el principal activo de las personas de una organización.

En su origen, la política de recursos humanos se centró únicamente en la administración de contratos, nóminas y seguridad social. A posteriori se fue orientando hacia la definición y puesta en práctica de reglas colectivas y generales (planes de carrera, planificación de la formación, etc.) que contribuyeran al crecimiento personal de los empleados. No obstante, esta concepción no logró encardinar la función de recursos humanos en la dirección estratégica de las empresas.

Las organizaciones de los años 80 del siglo pasado necesitaban disponer de otros conceptos que permitiesen agrupar ciertas características de los empleados, adaptarlas a los procesos productivos y gestionarlas con independencia de las

² Fernández López, J.: “Gestión por Competencias”, Prentice Hall, 2005.

³ Ídem.

personas y los puestos. Se trataba de definir una dirección de recursos humanos en dos ámbitos: el puesto y el trabajador. Así, surgió la gestión por competencias, como filosofía para movilizar las competencias de las personas hacia la consecución de los objetivos del negocio.

Evidentemente, quienes poseen las competencias son los individuos, pero las organizaciones han de trabajar en doble vía antes citada: asegurando, por un lado, que el empleado ejecuta con acierto las funciones asignadas al puesto que ocupa actualmente, y desarrollando, por otro, a ese empleado, para mejorar su empleabilidad y aportarle una carrera profesional.

c) Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización.

Los cambios del entorno, de estrategia, la incorporación de una nueva estrategia pueden hacer innecesario un puesto concreto. O modificar su definición, concediendo mayor relevancia a la interacción con otros.

Se produce así, una transición del concepto de puesto al concepto de ocupación, que entre otras características se define como la utilización de un conjunto de competencias. Las ocupaciones, al igual que las personas, poseen un determinado perfil; es decir, el perfil que las personas poseen es el “perfil disponible” y el que requieren las ocupaciones constituye el “perfil requerido”.

El ajuste y gestión permanente de estos perfiles constituirá el contenido fundamental de la gestión de personas por competencias.

d) La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño.

En un sistema donde la competitividad aparece como la clave del éxito incentivar la generación, a corto y largo plazo, de competencias. Es por ello que este

modelo, en su concepción teórica, debe establecer un sistema de compensación que se base fundamentalmente:

- En el nivel de competencias que posee la persona,
- En el tipo y nivel de competencias que emplea en el desarrollo de una ocupación,
- Y en los resultados que obtiene con dichas competencias.

e) La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas.

No existe forma de poner en marcha los cuatro principios antes enunciados si no se ha creado una cultura de movilidad. El principal obstáculo hacia la misma radica en la mente de las personas: el miedo al futuro, el temor al cambio, la parálisis del conocimiento de lo que se sabe hacer hoy y se ignora lo que sabremos mañana.

Para conseguir la movilidad y aumentar la flexibilidad hay que definir y hacer asumir unos valores, unas herramientas y unos principios de gestión impulsores. El modelo de gestión por competencias proporciona herramientas objetivas, tales como la medición del esfuerzo formativo o la gestión por perfiles tipos, que permiten generar esta cultura de movilidad, al premiar la adquisición de competencias mediante el desempeño de diversas ocupaciones.

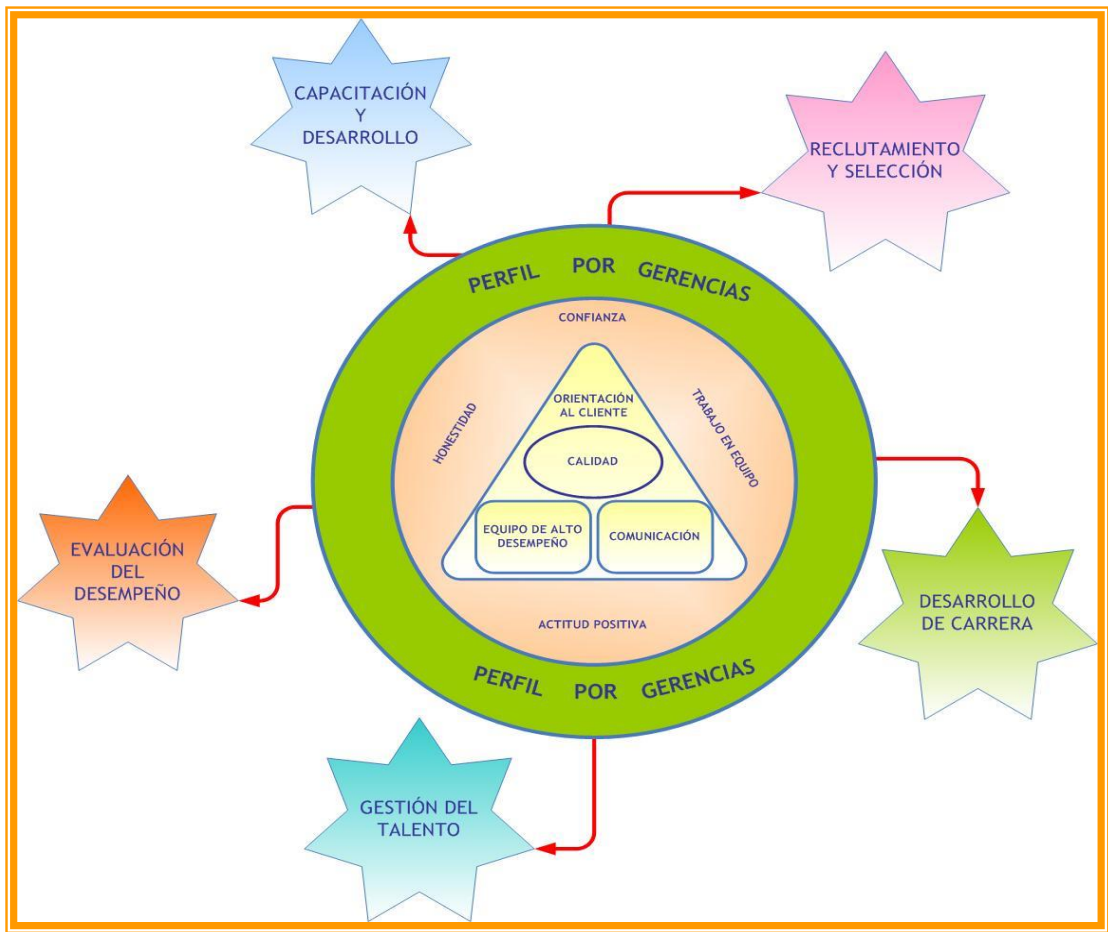
1.2. Aplicaciones en los Distintos Subsistemas de RR.HH.

El objetivo fundamental de la implantación de un sistema de gestión por competencias es dirigir de manera integral los recursos humanos dentro de la empresa a través del aprovechamiento de los conocimientos, habilidades y actitudes de cada persona.

Para lograrlo, se debe desarrollar una política de recursos humanos de acuerdo a las características y necesidades de cada empresa, contemplando todos y cada uno de los subsistemas de recursos humanos, tal como hoy día lo hace la GDOS de BancoEstado:

- Reclutamiento y Selección.
- Capacitación y Desarrollo.
- Evaluación del Desempeño.
- Desarrollo de Carrera.
- Gestión del Talento.

En la siguiente figura se muestra el Modelo de Gestión por Competencias de la GDOS como base o centro de un sistema que integra todos los subsistemas de recursos humanos en la gestión de las personas.



Modelo de Gestión por Competencias de la GDOS – BancoEstado.

2. Origen del Concepto de Competencias y Breve Reseña Histórica

Ante la importancia que hoy se le viene dando al tema de competencias y al interés que numerosas organizaciones manifiestan en implementarlo, pareciera que éste tema es de reciente aparición, sin embargo, su origen data del año 1973, cuando el Departamento de Estado Norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era éste un problema de permanente preocupación ya que, los sistemas tradicionales de selección no cumplían con los requerimientos que mantenían las empresas. Fue entonces cuando se le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, como un experto en motivación, la misión de desarrollar un sistema más eficiente.⁴

El estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral; se tomó como variable fundamental: el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente rendimiento, después de un largo periodo de estudio se comprobó que hacerlo bien en el puesto de trabajo esta, más bien, ligado a características propias de la persona, o sea, a sus *competencias*.

McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones.

La forma en que describió tales factores se centro más bien, en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos, que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajos.

Por otra parte países como Inglaterra, precursores en la aplicación del enfoque

⁴ McClelland, D.: "Human Motivacion", Cambridge University, 1987.

por competencias, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficacia, pertinencia y calidad de la formación profesional. Es así como en 1981 en la propia Inglaterra, se comienza a aplicar técnicas de análisis orientado a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente.

En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo Inglés e intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas, utilizando para ello técnicas activas (simulaciones “reales”) para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos, para destacar la unión entre el Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia, es decir, se reconoce que el área de Recursos Humanos es responsable de garantizar a la organización la eficacia de sus empleados.

En 1988 se presenta un proyecto, fruto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la Asociación Española de Personal: AEDIPE. Desde entonces se cambia el término “*Habilidades*” por “*Competencias*” y se inicia su difusión con mucho éxito.

En nuestro país son muchas las organizaciones que desde hace varios años vienen implementando “La gestión por competencias”, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de gestión humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales.⁵

⁵ Fernández, I. & Baeza, R.: “Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas”, PROCEL Consultores, 2002.

2.1. Modelos de Clasificación de Definiciones de Competencias

La existencia de un gran número de definiciones actuales del término competencia, hace pensar en diferentes enfoques y concepciones en las cuales se fundamentan, colocando énfasis en diversos elementos, dependiendo de los modelos teóricos desde los cuales se definen.

Para clarificar este punto se toma en cuenta en esta investigación, dos posturas para clasificarlas y clarificarlas.

La primera mencionada por Baeza (2004), que distingue tres grandes concepciones en la definición de las competencias: el de tareas, el de atributos personales y el de atributos en contexto, y la segunda por Agut y Grau (2001) que clasifican las competencias según sus componentes

2.1.1. Clasificación según: Tareas, Atributos Personales y Atributo-Contexto

La primera postura, descrita por Baeza⁶ que distingue tres grandes concepciones en la definición de las competencias: el de tareas, el de atributos personales y el de atributos en contexto, se describe de la siguiente forma:

- **Concepción de tareas:** el modelo centrado en tareas responde al supuesto de que la identificación de las tareas asociadas a un puesto de trabajo u ocupación, es la clave para determinar las condiciones y conocimientos que debe poseer el profesional que se ocupe de ejecutarlas. Es un modelo que encaja históricamente con las ideas de planificación racional del trabajo heredadas del posfordismo (Baeza 2004). Las competencias actúan como telón de fondo sobre el cual o es posible actuar directamente, pues no son observables.

⁶ Baeza, A.: "La enseñanza basada en competencias", Vicerrectoría, Universidad de Chile, 2004.

Es por ello entonces, que el foco se establece sobre las tareas, estructuradas en subdivisiones que den cuenta de su diversa complejidad. De esta forma, se piensa que las intervenciones sobre las tareas más simples o micro-tareas, debiera llevar a generar mejoras en los sistemas más complejos o macro-tareas. De las tareas singulares, se llega a los resultados macro de una organización o actividad profesional.

Por lo tanto las definiciones de competencias, desprendidas de este modelo, colocan énfasis en las conductas, observables claras, para realizar una tarea.

Aquí podemos clasificar definiciones tales como:

“Las competencias son conductas laborales de la gente necesarias a desplegar para hacer un trabajo efectivo”.⁷

“Las competencias son repertorio de comportamientos que a algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace más eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo, e igualmente, en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan, pues, la unión entre características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas”.⁸

▪ **Concepción de Atributos Personales:** Parte del supuesto de que “la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados, y define el puesto en términos de las características de dichas personas”. El énfasis está puesto en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción.

⁷ Woodruffe, 1993; en Hoffmann, 1999.

⁸ Levy-Levoyer, C.: “Gestión de las Competencias: como analizarlas, como evaluarlas”, Gestión 2000, 1997.

Esta concepción estaría mas bien ligada con el enfoque conductual de competencias, y con la definición construida por David MacClelland de competencia.

Aquí podemos clasificar definiciones tales como:

“Capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto”.⁹

“Características subyacente de un individuo que esta relacionada causalmente a un criterio de referencia de desempeño superior en un trabajo o situación”.¹⁰

“Conceptualmente, una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales, actitudes y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo”.¹¹

▪ **Concepción Atributo-Contexto:** el conjunto de acercamiento de atributo-contexto es posible subdividirlo, a su vez, en dos tipos de miradas: el de sistema Funcional y el Constructivista.

Desde un enfoque funcional, el foco se centra en describir el puesto o la función productiva, compuesto de elementos de competencia con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos, por lo tanto la competencia, es algo que una

⁹ Reis, 1994; en Baeza, A.: “La enseñanza basada en competencias”, Vicerrectoría, Universidad de Chile, 2004.

¹⁰ Spencer & Spencer: “Comptence at Work”, John Wiley & Sons, 1993.

¹¹ Dalziel, Cubeiro & Fernández: “Algunas aplicaciones del modelo de competencias”, PROSEL Consultores, 1996.

persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer.¹²

Por lo tanto es la descripción de una conducta, acción, o resultado que una persona competente debería estar en condiciones de mostrar.

El modelo constructivista de las competencias se centraría en la interacción que se desarrolla entre todo el sistema organizacional, concibe que todas las personas de una organización participen en la configuración de las competencias, sin importar el nivel de educación y conocimientos que tengan, al contrario de los enfoques de atributos personales, que se centran en las personas con comportamientos exitosos, y en el enfoque funcional, que se centra en una comisión de expertos.

Aquí podemos clasificar definiciones tales como:

“Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”.¹³

“Actuación idónea frente a una meta o problema en un contexto consentido”.¹⁴

“Todo atributo personal relacionado al trabajo, conocimiento, experiencia, habilidades y valores que llevan a una persona a desempeñarse bien en su trabajo”.¹⁵

“Es la capacidad de una persona, para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo, evidenciando sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, basados en los resultados de calidad esperados”.¹⁶

¹² Mertens, L.: “Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos”, www.cinterfor.org.uy, 1998.

¹³ Ídem.

¹⁴ Degoya, 2000; en Baeza, A.: “La enseñanza basada en competencias”, Vicerrectoría, Universidad de Chile, 2004.

¹⁵ Roberts, 1997; en Baeza, A.: “La enseñanza basada en competencias”, Vicerrectoría, Universidad de Chile, 2004.

¹⁶ E.T.T.: “Manual de procedimiento metodológico para el desarrollo y normalización de competencias laborales preparado por el Equipo Técnico de Trabajo, Santo Domingo, República Dominicana, 1999.

2.1.2. Clasificación según: Conductas, Conocimientos, Habilidades y otras Características Personales

El segundo modelo de clasificación de definiciones, que permite aclarar y agrupar las muchas definiciones existentes sobre competencias, es propuesto por Yañez-Galecio¹⁷, y quienes han aportado a esta problemática recavando distintas definiciones del concepto dados por diferentes autores y las han sistematizado según ciertas categorías emergentes del mismo análisis. Así, advierten que las distintas definiciones sobre competencia pueden agruparse en función de los elementos que la integran y en este sentido, pueden establecerse cuatro categorías de definiciones en base a sus componentes:

- **Conductas,**
- **Conocimientos y Habilidades,**
- **Conocimientos, Habilidades y Conductas,**
- **Conocimientos, Habilidades y Otras Características Individuales.**

Una síntesis de las diferentes definiciones de competencia revisadas, aparecen ordenadas según tipo, en el siguiente esquema propuesto por Yañez-Galecio:

- **Conductas**

Conjunto de patrones/pautas de conducta necesarias para desempeñar las áreas y funciones de un puesto de forma eficaz.

- **Conocimientos y habilidades**

Conocimientos y habilidades para desempeñar una cierta tarea o rol de forma apropiada.

Conocimientos, destrezas y habilidades demostradas por un individuo cuando se añade un valor a la organización.

¹⁷ Yañez-Galecio, J.: “La formación profesional del psicólogo, basada en competencias laborales”, Universidad de Chile, 2003.

- **Conocimientos, habilidades y conductas**

Conocimientos, habilidades y/o conductas transferibles al contexto específico de la organización.

Conjunto de conocimientos, habilidades y conductas que constituyen el "input" para el funcionamiento de la organización.

- **Conocimientos, habilidades y otras características**

Mezcla de motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de auto imagen o rol social que se relacionan causalmente con un desempeño efectivo y/o superior en el puesto.¹⁸

Características esenciales (motivos, rasgos, auto concepto, conocimientos y habilidades) de una persona que se relacionan, de forma causal, con un criterio establecido efectivo y/o un desempeño superior en un puesto de trabajo o situación.¹⁹

Repertorio de comportamientos (integran aptitudes, rasgos del personalidad y conocimientos), que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.²⁰

Capacidades intelectuales que permiten realizar actividades cognitivas genéricas (tareas no programadas, no rutinarias, dependientes de la persona y que se dan en un entorno complejo).²¹

Así, por una parte, encontramos definiciones que entienden competencia desde

¹⁸ Boyatzis, R.: "The Competent Manager", John Wiley & Sons, 1982.

¹⁹ Spencer & Spencer: "Competence at Work", John Wiley & Sons, 1993.

²⁰ Levy-Levoyer, C.: "Gestión de las Competencias: como analizarlas, como evaluarlas", Gestión 2000, 1997.

²¹ Yañez-Galecio, J.: "La formación profesional del psicólogo, basada en competencias laborales", Universidad de Chile, 2003.

una perspectiva conductual como la propuesta por Wodoofre. Otros autores hacen referencia a los conocimientos y las habilidades que se requieren para desempeñar una tarea, el puesto o el rol de forma efectiva.²²

En otras definiciones, la competencia se considera una combinación de conocimientos, habilidades y conductas.

Desde una perspectiva más integradora, la definición de competencia incorpora, además de conocimientos y habilidades, otras características individuales. Por último, desde una perspectiva cognitiva, se centran en la importancia de las competencias para atender situaciones diferentes, no programadas de antemano, que estarían más dirigidas por la persona que por la tarea en sí. (Yañez-Galecio, 2003).

2.2. Estado Actual de la Definición de Competencias

Las perspectivas revisadas por Yañez-Galecio, plantean un panorama de complejidad en la definición de competencias, y la descripción de sus componentes, ante esto es aclaradora la propuesta de Thierry²³ quien define características comunes a todas las definiciones de competencias, las cuales son:

- Toma en cuenta el contexto: situaciones laborales reales,
- Es el resultado de un proceso de integración: se confronta con estándares definidos por la organización,
- Esta asociada a criterios de ejecución o desempeño: niveles de dominio,
- E implica responsabilidad: del estudiante por su aprendizaje.

La complejidad expresada en muchas definiciones de competencias, revisadas en el esquema de Yañez-Galecio, principalmente se clasifican desde las perspectivas

²² Ídem.

²³ Thierry, D.: "La educación y capacitación basada en competencias", CIDHEM, 2005.

que integran conductas, habilidades y otras características, basadas principalmente en la postura de MacClelland, quien construye las competencias desde las características personales de las personas exitosas en sus lugares de trabajo, estas características personales que se distinguen en, conocimientos, habilidades, actitudes, rasgos del carácter, motivos y autoconcepto. Este es el llamado Modelo del Iceberg, donde los conocimientos, habilidades y actitudes constituyen el la punta visible de iceberg, mientras que los motivos, rasgos del carácter y autoconcepto, se encontrarían en la parte no visible del iceberg, y determinarían en mayor medida la competencia.²⁴

Sin embargo existe una creciente tendencia a simplificar el concepto de competencia focalizándose en las conductas observables, englobadas en la articulación de conocimientos, habilidades y actitudes.²⁵

Es así como diversos autores, siguiendo la tendencia planteada en el párrafo anterior, otorgan definiciones como:

- Gordillo (2005): las competencias son aquellos conocimientos, habilidades practicas y actitudes que se requieren para ejercer en propiedad un oficio o una actividad laboral.
- Thierry, (2005); una competencia es la capacidad, expresada mediante los conocimientos, habilidades y las actitudes, que se requiere para ejecutar una tarea de manera inteligente, en un entorno real o en otro contexto.

Estos elementos ya mencionados (Conocimientos, Habilidades y Actitudes) permiten una mayor factibilidad para ser medidos y observados a través de conductas específicas y desarrollados con el fin de consensuar y delimitar las competencias desde

²⁴ Saracho, J.M.: "Un Modelo General de Gestión por Competencias", Ril Editores. 2005.

²⁵ Ídem.

una perspectiva que permita, tanto evaluar como desarrollar sus componentes, en ámbitos educacionales y desde la formación en el trabajo.

En este sentido se podría apreciar una complejidad en operacionalizar conductas como el autoconcepto, rasgos del carácter y motivación, para traducirlos en conductas concretas que den cuenta de ellas y su sentido causal de la competencia, debido a su naturaleza compleja e inferible; mientras que la evaluación de elementos como el conocimiento, a través de pruebas de conocimientos específicos, las habilidades, evaluadas a través de ejercicios de acción en vivo, y la actitud, Evaluada a través de cuestionarios actitudinales y la propia conducta, se plantea con una mayor facilidad para establecer mediciones y ligarlas como determinantes de un desempeño exitoso.

Durante la conferencia sobre competencias: “direcciones futuras en Educación y Acreditación en Psicología Profesional”, celebrada en Arizona, en Noviembre del 2002, los diversos grupos de trabajo constituidos, entre los cuales destaca la Asociación de Psicología Americana (APA), Association of Psychology Postdoctoral and Internship Center, Council of Chairs of Training councils, Council of Credentialing Organizations inprofessional Psychology, entre otros, reafirmaron una conceptualización de la competencia que destaca su carácter multidimensional, evolutivo y dependiente del contexto. Además se insistió en la importancia de hacer un uso consistente de la terminología. Así se propuso utilizar el término de “competencia” para describir las capacidades profesionales globales o integradas y “competencias” para referirse a los elementos o componentes de la competencia, conocimientos, habilidades y actitudes específicas.

Las competencias serian pues componentes de la competencia que son observables, cuantificables, prácticos y flexibles.

En efecto, Las competencias tienen que ser observables y cuantificables de modo que puedan ser evaluadas. Es recomendable también que las competencias sean desglosadas usando un criterio práctico, esto es, que las unidades a entrenar y a evaluar no sean tan pequeñas que conlleven un coste excesivo de tiempo para el educador o un alto nivel de frustración para el estudiante.

Este es el modelo utilizado para la determinación del criterio para entender el concepto de competencias en esta investigación, es decir las competencias son todos aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que se relacionan directamente con un desempeño exitoso.²⁶

2.2.1. Descripción de los Conceptos Principales de Competencias

A continuación se describen los elementos principales de las competencias, según los criterios establecidos en la conferencia sobre competencias: “Direcciones futuras en Educación y Acreditación en Psicología Profesional”, celebrada en Arizona, en Noviembre del 2002, a saber; Conocimientos, Habilidades y Actitudes

▪ **Conocimiento:** Conjunto de saberes teóricos y prácticos que se tienen sobre un determinado fenómeno, hecho, o hacer. Dice relación con la capacidad de incorporar, procesar, y retener información. Los conocimientos están constituidos por la información que una persona posee sobre áreas específicas. Dicha información puede provenir de diferentes fuentes, por lo que existen básicamente tres tipos de conocimientos.²⁷

1. Conocimientos teóricos: adquiridos en la educación formal y fuentes de información.

²⁶ Gutierrez, O.: “Educación y entrenamiento basado en competencias”, Revista Mexica de Psicología, Vol. 22, 2005.

²⁷ Saracho, J.M.: “Un Modelo General de Gestión por Competencias”, Ril Editores. 2005.

2. Conocimientos del sentido común: adquiridos durante la socialización, la interacción con otros y la influencia social de grupos y medios de comunicación.
3. Conocimientos basados en la experiencia: adquiridos como resultado de realizar tareas y actividades repetidamente.

- **Habilidad:** Hace referencia al nivel de pericia sobre una tarea o acción determinada.

Una habilidad es la capacidad que le permite a una persona ejecutar de manera efectiva una tarea física, mental o interpersonal. De acuerdo con esto las habilidades se agrupan en tres grandes clases.

1. **Habilidades físicas o destrezas:** representan las capacidades que le permiten a una persona, ya sea realizando movimientos, ejercitando la percepción a través de cualquiera de los sentidos, o manipulando objetos, herramientas y máquinas.

2. **Habilidades sociales:** hacen referencia a las capacidades de comunicación con otros a través del lenguaje verbal y no verbal, la capacidad de establecer empatía, influir, motivar, etc.

3. **Habilidades intelectuales:** las habilidades intelectuales, representan un amplio espectro de capacidades como las de analizar, conceptualizar, deducir, resolver problemas, etc.. las habilidades intelectuales o también llamadas habilidades cognitivas, se diferencian del concepto de inteligencia, aunque en la medición cuantitativa de este concepto, se evalúan un conglomerado de habilidades intelectuales o cognitivas.²⁸

- **Actitud:** la actitud es la tendencia a reaccionar de determinada forma frente a un hecho, determinado en parte por las creencias, percepciones y juicios sobre un hecho; en parte por un afecto, emoción ligado al hecho, y, en parte por una forma de

²⁸ Saracho, J.M.: "Un Modelo General de Gestión por Competencias", Ril Editores. 2005.

expresión conductual adquirida en experiencias pasadas, historia de interacciones pasadas.²⁹

Las actitudes entonces se componen de las cogniciones, los afectos y las conductas que se producen frente a determinado hecho o situación, que el sujeto percibe.

Estos tres elementos o competencias (si son asociados a un comportamiento exitoso) dan sustento a lo que Guy Le Boterf³⁰ señala como el saber (conocimientos), el saber hacer (habilidades) y el saber ser (actitudes), que se plantean como el sustento de la o las Competencia, vista de manera global.

2.2.2. Tipos de Competencias

En este punto, existe una amplia gama para clasificar competencias, sin embargo la literatura en el ámbito internacional sugiere identificar tres tipos de competencias:

- **Básicas:** se refiere a los elementos mínimos que requiere una persona dominar para conseguir y mantener un rol productivo. Ejemplos de esta son, conocimientos de aritmética, habilidades de expresión oral y escrita, saber sumar, restar, etc.
- **Conductuales:** corresponden a habilidades y destrezas sociales y metodológicas, que definen el estilo de actuación requerido, permitiendo distinguir una actuación exitosa (cómo hacer bien el trabajo). Estas subyacen y sustentan el desempeño de una persona.
- **Funcionales:** es la descripción de una función productiva, en términos de los productos intermedios que una persona debe lograr para conseguir los resultados esperados (que es el trabajo, en otras palabras).

²⁹ Ídem.

³⁰ Le Boterf, G.: "Ingeniería de las Competencias", Gestión 2000, 2000.

3. Principales Abordajes Teóricos en las Definiciones de Competencias

Revisado ya el concepto de competencia, su fundamento, origen y los componentes bajo los que se sustenta, es importante abordar el término de competencia desde los principales enfoques teóricos que la estudian.

De acuerdo con la literatura disponible sobre el tema, se han distinguido tres enfoques teóricos principales, que abordan el término de competencia; A saber los enfoques principales son; el Enfoque Conductual, Enfoque Funcional el Enfoque Constructivista, en las propias palabras de Mertens (1996) se dice:

“Los modelos de instrumentación de la competencia laboral, que existen en el ámbito mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización. Pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema. Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista”.

Sin embargo existe una gran controversia sobre la delimitación de estos enfoques teóricos, desarrollada brevemente por Saracho, quien plantea que si bien se realiza una distinción, en la literatura internacional, entre enfoque funcional y enfoque conductual o conductista, son conductistas, en el sentido de centrarse en los procesos observables de la conducta y dejar de lado apreciaciones mentalistas al identificar y construir las competencias, es decir si bien el enfoque conductista parte del análisis de las características que poseen las personas con un desempeño exitoso para definir las competencias, mientras el enfoque funcional se centra mas bien en el análisis del atributo-contexto, ambos determinan como competencia, las conductas observables

para cumplir de manera exitosa con los criterios de desempeño, además, la teoría funcionalista, como teoría de la adaptación, forma parte de las premisas teóricas en las cuales se sustenta el enfoque conductual, por lo tanto el enfoque conductual engloba al enfoque funcional.

Es así entonces como Saracho plantea que la definición y construcción de competencias utilizadas hoy en día, son en su gran mayoría de tipo conductual ya que el enfoque constructivista, se plantea como un modelo emergente pero que todavía se encuentra en proceso de construcción.

A continuación se presenta una breve descripción de los tres enfoques teóricos principales que estudian el concepto de competencias, mencionados anteriormente.

- **Enfoque Funcional:**

La aproximación funcional refiere, a desempeños y resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen los procesos productivos. Generalmente, se usa este modelo en el ámbito operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y de conocimientos asociados.

- **Enfoque Conductista:**

Se centra en la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados, y define el puesto en términos de las características de dichas personas. Es decir, el enfoque conductual busca identificar las características de la persona que causan las acciones del desempeño deseado.

- **Enfoque Constructivista:**

En este modelo no se definen a priori las competencias del personal, sino que se les construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos, representa un modelo emergente, que sin embargo, se sustenta más en un modelo epistemológico amplio que en una teoría concreta.³¹

³¹ Saracho, J.M.: "Un Modelo General de Gestión por Competencias", Ril Editores. 2005.

CAPÍTULO II: IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS Y DESARROLLO DE CURRÍCULO FORMATIVO

1. Análisis e Identificación de Competencias

El proceso de identificación de competencias es un proceso de análisis cualitativo del trabajo que se lleva a cabo con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades y actitudes que el profesional o trabajador moviliza para desempeñar exitosamente su función ocupacional.³²

Así también el proceso de identificación de competencias, da como resultado el perfil de competencias preliminares, que debe ser normalizado y validado por una entidad o grupo formador, que las integre como propias para conformar el perfil de competencias final.

▪ Análisis Ocupacional:

El análisis ocupacional es el proceso de recolección, ordenamiento y valoración de la información relativa a las ocupaciones, tanto en lo que se refiere a las características del trabajo realizado, como a los requerimientos que estas plantean al trabajo realizado, como a los requerimientos que estas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio.

Es por lo tanto, una metodología que se centra en la identificación de los comportamientos laborales en relación con tareas y ocupaciones. Además, este método de análisis emplea la categoría de ocupación como elemento central, de tal manera que cada una de ellas integra un conjunto de puestos de trabajo cuyas tareas principales son análogas y exigen aptitudes, habilidades y conocimientos similares.³³

³² Irigoín, M. & Vargas, F.: "Certificación de Competencias Laborales. Del concepto a los sistemas", Boletín 152, 2005.

³³ Ídem.

Luego de analizar con profundidad la ocupación y las tareas más requeridas, identifica el conjunto de competencias necesarias para desarrollarlas, por lo tanto plantea una distinción clara respecto del enfoque funcional, el cual se enfoca en precisar las funciones claras de desempeño.

El perfil preliminar se constituye entonces en las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que se distinguieron en el proceso de identificar las competencias, a través, de la metodología empleada DACUM.

Para clarificar más el concepto se presentan algunas definiciones extraídas de CINTERFOR, referentes a organizaciones de formación profesional:

CINTERFOR/OIT³⁴: Proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirlas de todas las demás.

La OIT en su glosario de términos define el análisis ocupacional como “la acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada”.

³⁴ Definición conjunta de CINTERFOR: centro interamericano de investigación y documentación sobre formación profesional y la OIT: organización internacional del trabajo, en www.cinterfor.org.uy

Se toma como modelo para identificar competencias el análisis ocupacional, ya que al centrarse en la tarea permite determinar las competencias requeridas para la ocupación de acorde a los lineamientos definidos por la organización

- **Análisis Funcional:**

El análisis funcional parte de la identificación del o los objetivos principales de la organización y del área de ocupación. El siguiente paso consiste en contestar la pregunta: ¿qué debe ocurrir para que se logre dicho objetivo? La respuesta identifica la función, es decir, la relación entre un problema y una Solución. Este proceso se repite hasta llegar al detalle requerido.³⁵

Mantiene un análisis lógico deductivo, que parte desde lo general a lo particular, se determina el propósito clave, y se une con las funciones claves que cumplidas, causan el propósito final, luego se determinan las unidades de competencias requeridas para lograr las funciones claves, estas unidades de competencias, son subfunciones que ya pueden ser cumplidas por una persona en particular, finalmente se determinan los elementos de competencia, que son las funciones mínimas para lograr las unidades de competencia.

Una vez realizado el árbol funcional, se distinguen los conocimientos, generales y específicos, las habilidades que se requieren y los elementos de contexto que se requieren para cumplir las diferentes funciones desglosadas.

- **Análisis Constructivista:**

Se centra en revisar, con todos los miembros de la organización si se puede, el trabajo estudiado en su dinámica, colocando énfasis “el saber ser en la organización”, es decir estudia los procesos de resolución de problemas y mecanismos utilizados por

³⁵ Mertens, L.: “Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos”, www.cinterfor.org.uy, 1998.

los miembros de una organización para determinar las competencias de un área u ocupación profesional.

2. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

“Diferencia cuantificable o mensurable, que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona. Se puede decir que estas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización”.³⁶

“Las necesidades de capacitación pueden ser definidas como la diferencia entre los objetivos de una organización, un departamento o una unidad o la descripción del cargo de un funcionario y la realización real de esos objetivos”.³⁷

La falta o carencia de los conocimientos, habilidades y actitudes que requieren los trabajadores para desempeñarse efectivamente en sus actuales y futuros cargos. Es la diferencia entre lo que el trabajador sabe y lo que debe saber para realizar su trabajo con eficiencia.³⁸

Es erróneo pensar que la única razón que puede justificar un desempeño por debajo de lo esperado, es la falta de capacitación. La necesidad de capacitación parte de la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la Empresa, en que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia.

Se debe resaltar la importancia de otras soluciones como explicación para la discrepancia entre desempeño real y deseable, se debe excluir el hecho de considerar

³⁶ Mendoza Nuñez, A.: “Manual para la detección de necesidades de capacitación”, Editorial Trillas, 1994.

³⁷ Chiavenato, I.: “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Mc Grau Hill), 1994.

³⁸ Gili, M., Rotondo, M. & Squella, I.: “La administración de la Capacitación Ocupacional en la Empresa, Ediciones Univesidad Católica de Chile, 1982.

a la capacitación como una panacea, pueden existir otros medios más baratos, como por ejemplo, cambio de contenidos del puesto, automatización, eliminación de tareas, etc. Por otra parte, las causas de los problemas de la Empresa pueden ser personales o de la organización y, cuando los problemas se deben a deficiencias en las habilidades intelectuales y destrezas manuales se habla de *necesidades de capacitación*, desde esta perspectiva se puede dividir en dos niveles.

1.- Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro.

2.- Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro.

La primera afirmación, puede ser de mayor utilidad para las Empresas pequeñas o medianas que comúnmente no poseen descripción de cargos. La segunda es más complicada, pues supone la especificación de las funciones de un puesto determinado y sus requerimientos. Para ser aún más explícitos y poder comprender realmente que son las necesidades de capacitación, es también necesario comprender realmente, que son las necesidades de capacitación, es también necesario comprender, que no son necesidades de capacitación, así teniendo clara la diferencia, será más fácil para los encargados de capacitación poder detectarlas a tiempo.

2.1. ¿Qué son Necesidades de Capacitación?

- El vínculo entre los objetivos de la Empresa y las acciones de capacitación.
- Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado.
- El punto de partida para planear el desarrollo del personal.
- El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación.

- El principio de la sistematización de las acciones de capacitación dentro de la Empresa.
- El conjunto de datos que deben estar presentes en las etapas siguientes de la capacitación.
- El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la Empresa.
- Algo dinámico que se transforma en la medida en que las personas y Empresas sufren modificaciones, ya sea por cambios planeados o por el mero paso del tiempo.
- El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se recomienda participen el personal y los jefes inmediatos del mismo, además de los directivos.

2.2. ¿Qué NO son Necesidades de Capacitación?

- Las peticiones de los jefes de área y supervisores para resolver sus problemas, en especial los de su personal.
- Las solicitudes de directivos, jefes y supervisores para que el personal sea responsable y se interese en el trabajo.
- La lista de temas que proporcionan los jefes de área y supervisores para que se impartan cursos.
- La selección poco razonada de cursos que ofrecen a la Empresa y a los cuales que debe asistir o enviar a algún subordinado.
- La garantía de que la capacitación será un éxito.
- Demorar innecesariamente la iniciación de los cursos.
- El resultado de un trabajo estéril, que consiste en “husmear” por toda la Empresa y averiguar hechos que no competen al especialista en capacitación.
- La parte inicial de la capacitación, que se realiza únicamente una vez y para siempre.

- La manifestación de la ineptitud de los jefes.

2.3. La Importancia de las Necesidades de Capacitación

La capacitación es una actitud netamente humana, no es rígida ni mecanizada, por lo tanto requiere del máximo de cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, ya que mediante esta acción se pretende modificar algunas actitudes del personal, por esto es comprensivo realzar la importancia de la capacitación, dado que:

- Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos.
- Elimina la tendencia a capacitar por capacitar.
- Propicia que la capacitación sea aceptada por el personal pero no debe considerársele una panacea.
- Asegura en mayor medida la distancia entre los objetivos propuestos por la Empresa y, la concreción de éstos, también consolida los recursos humanos y la organización.
- Genera los datos suficientes como para comparar después de varios meses a través del seguimiento, los índices de producción, desperdicios, etc.

El punto clave para emprender acciones de capacitación, está en la determinación de sus necesidades, lo que le da el verdadero sentido al resto de las actividades, aún más, con una investigación cuidadosa se puede decidir si lo procedente o aconsejable es capacitar, aún cuando tengan serias necesidades, para ello deben tener presente las siguientes variables:

No sabe y no tiene aptitudes para aprender las tareas del puesto: trabajador mal seleccionado. No sabe y no desea aprender: trabajador desmotivado. Ante tales

hechos, lo más recomendable será tomar alguna otra medida en lugar de capacitar, ya que de todas formas los resultados que se obtendrán serán infructuosos.

2.4. Tipos de Necesidades de Capacitación

Estas se pueden clasificar según su complejidad:

- **Manifiestas:** Son las surgidas por algún cambio en estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la Empresa, resultan ser las más evidentes y fáciles de descubrir.
- **Encubiertas:** Son las que se dan en el caso de los trabajadores que ocupan normalmente sus puestos de trabajo y, presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de sus conocimientos, habilidades o actitudes, son las más difíciles de determinar, para ello se requiere una detección profesionalmente planificada.

Otro tipo de clasificación es:

1. Según el tiempo al que se proyecte su solución:

- Corto plazo
- Mediano Plazo
- Largo plazo
- Urgente

2. Según las características del aprendizaje:

- Necesidades generales
- Necesidades específicas

3. Según la situación laboral:

- **De forma inicial:** Es cuando los trabajadores recién ingresan a la Empresa.
- **De mantención y desarrollo:** Son las que demanda el trabajador con el fin de obtener conocimientos, habilidades o actitudes que le permitan desempeñarse eficientemente en el cargo.
- **De complementación:** Son las que necesitará el trabajador en caso de reubicación o reemplazo.
- **De especialización:** Cuando el trabajador requiera una mayor profundización de los conocimientos o experiencias en un determinado cargo.

2.5 Origen de las Necesidades de Capacitación

Para toda actividad de detección de necesidades de capacitación, se deberán identificar las causas y orígenes que las están ocasionando, esto, para conocer claramente cuál será el enfoque organizacional que se le dará a la fuente de necesidades de capacitación, las siguientes corresponden a algunas de aquellas fuentes.

- **Cambios en el producto o en la necesidad de demandas del mercado:** Esto es cuando una Empresa cambia algunas cualidades o el producto por completo o, cuando un producto determinado está entrando en la etapa de la obsolescencia y necesite cambios fuertes e importantes, tanto en su imagen como en sus características.
- **Necesidad de mejorar la Calidad y Eficiencia en la Producción:** Esta con el objeto de fortalecer la posición de la Empresa en el mercado.

- ***Orientación de los Empleados nuevos:*** Ya sea como una forma de inducción que emplee la Empresa para con los trabajadores nuevos en el conocimiento de políticas, procedimientos, etc., o simplemente porque el trabajador deberá dominar ciertas materias para el desarrollo de su trabajo (considerar también la re-inducción).

- ***Poca Motivación o carencia de esta en los empleados:*** Generalmente sucede con los trabajadores que llevan cierto tiempo en la Empresa y consideran que ya no tiene más que aprender o, que será muy difícil conseguir un ascenso en el trabajo y por lo tanto no aceptan nuevos desafíos.

3. El Desarrollo de Currículo Formativo

Dos elementos centrales:

- No existe un único plan correcto para una actividad de formación concreta
- Todo diseño formativo debe seguir un método sistemático

Puede ocurrir que diferentes formadores ofrezcan diferentes diseños para cubrir una necesidad formativa concreta, pero eso no significa que sólo uno de esos diseños sea correcto. Todos los diseños ofrecidos para cubrir esa necesidad pueden tener un resultado positivo. Como formador, puede que le ofrezcan varios diseños para cubrir una necesidad formativa, y su elección se basará en la experiencia, conocimientos y, quizás, preferencias personales.

3.1. Concepto de Desarrollo

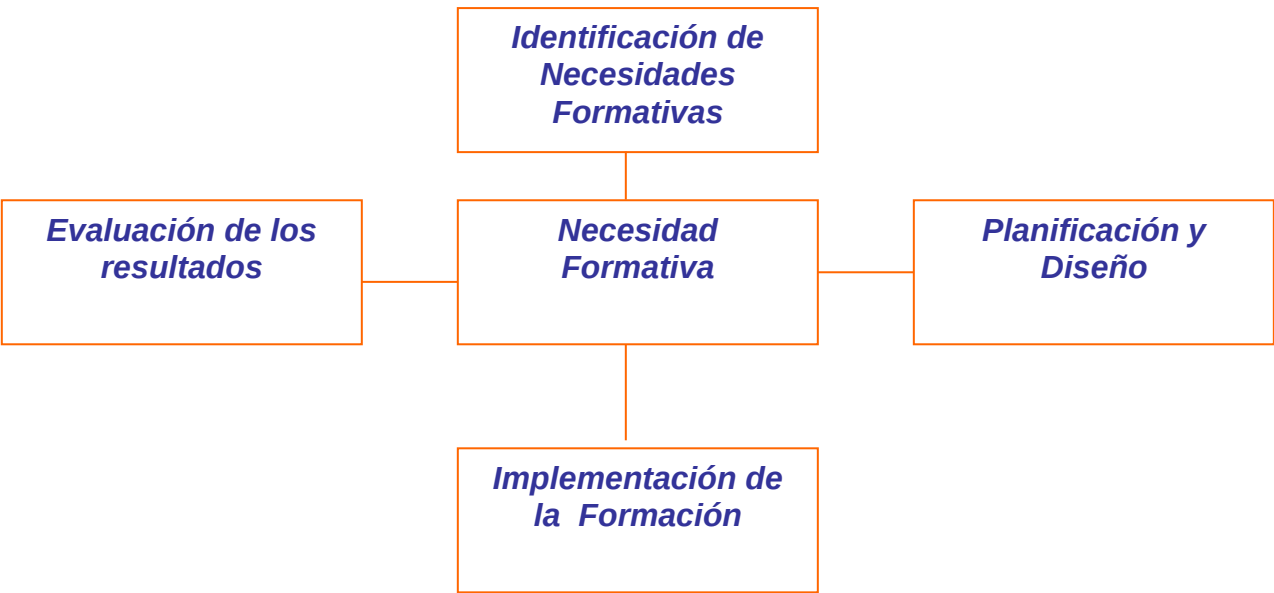
“Plan o programa concebido mentalmente para llevar a cabo algo en concreto; concepción preliminar de una idea que se debe llevar a la práctica mediante una acción”.

3.2. El Desarrollo Formativo Contextualizado

Se recomienda contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cuántos participantes habrá?
- ¿Dónde se realizará el curso y/o taller?
- ¿Cómo se ha seleccionado a los participantes?
- ¿Qué conocimientos previos tienen sobre los temas a abordar durante la actividad formativa?
- ¿Qué deben saber, saber hacer y saber ser cuando el curso y/o taller finalice?
- Concretamente, ¿Qué competencias se deben haber generado o desarrollado en los participantes?
- ¿Por qué se realiza el taller?
- ¿Quiénes son los participantes?
- ¿Cómo se debe impartir el taller?
- ¿Dispondré de alguna ayuda?
- ¿De qué soportes materiales dispongo?
- ¿Qué instalaciones se podrán utilizar?
- ¿Cuáles son los objetivos, los aprendizajes esperados y los criterios de evaluación?
- ¿Qué duración tiene?
- ¿Cómo podré evaluar el impacto de la actividad formativa?

Veamos el siguiente diagrama:



3.3. Perspectivas del Desarrollo Formativo

- Estrategia: Implica el diseño de una estructura de programas y cursos que cubra las necesidades formativas de la organización en el ámbito estratégico.
- Programa: Deben diseñarse con el fin de cubrir las necesidades identificadas a partir de un análisis de necesidades formativas sean estas individuales o grupales.
- Curso: Normalmente, ofrecen formación en un área concreta, y pueden ser desarrollados y/o impartidos en la propia organización o fuera de ella.
- Unidad Didáctica: Es el componente básico de los programas y de los cursos. Puede definirse mediante un análisis de tareas o de trabajos. Si combinamos varias de ellas, crearemos un programa o curso.
- Sesión: Son similares a las unidades didácticas, aunque suelen tener una duración menor y tratar un objetivo más limitado. Las sesiones formativas también tienden a orientarse y a diseñarse para el uso individual.

3.4. Desarrollo de Currículo Formativo

Algunas necesidades formativas pueden cubrirse con la realización de un curso o unidad didáctica, como la necesidad de aprender a utilizar un nuevo equipamiento de la empresa.

Sin embargo, puede ocurrir que un problema o una dificultad organizativa requiera un enfoque formativo más complejo, o que las unidades didácticas sólo constituyan una respuesta parcial a la necesidad formativa. Lo más habitual es que el problema o dificultad identificada afecte a más de una persona, y si usted trabaja con un grupo de personas, tiene que añadir el hecho de que las necesidades formativas de cada uno serán diferentes.

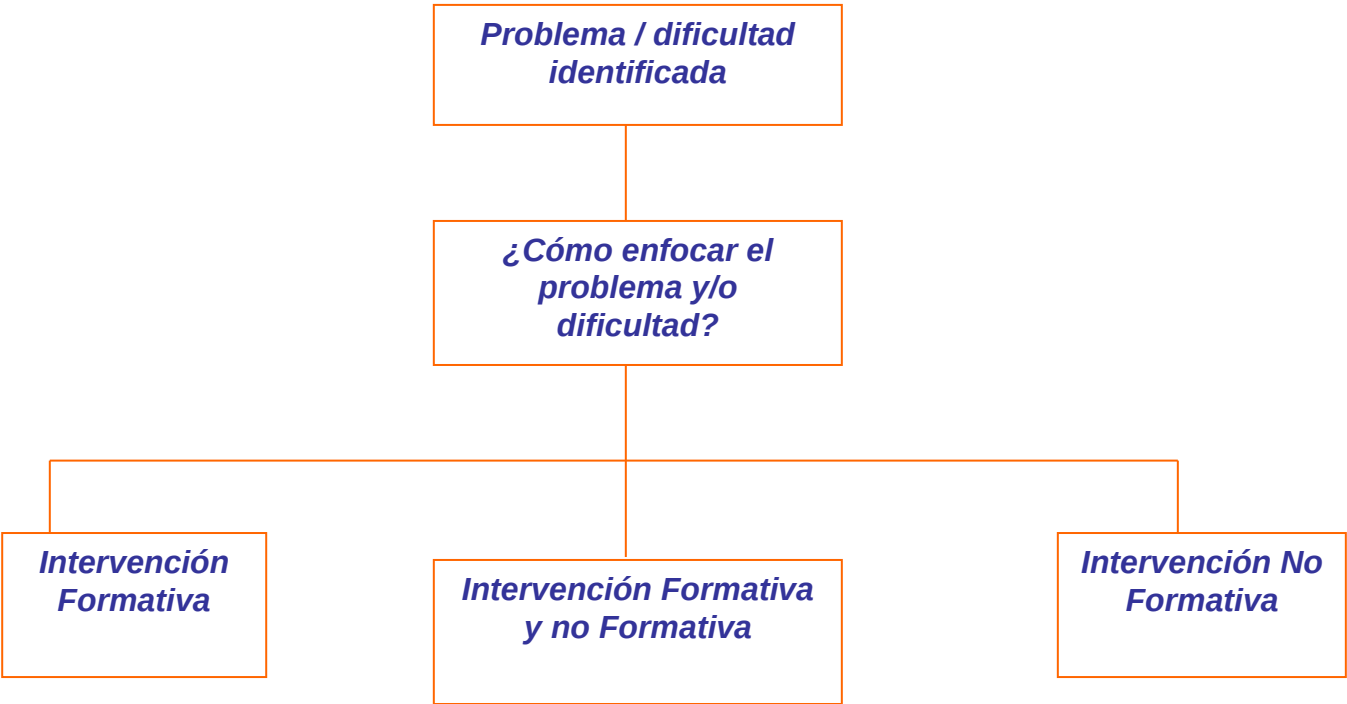
En ambos casos, existen más posibilidades de que la respuesta sea un programa formativo que una única acción formativa. En otras palabras: un grupo de unidades didácticas en lugar de una sola unidad. De hecho, un programa de formación estará constituido por varias unidades didácticas.

Una vez identificado un problema o una dificultad, el siguiente paso consiste en desarrollar una estrategia que nos permita resolverlo.

Desde la perspectiva formativa, existen tres posibles rutas:

- Intervención no formativa
- Intervención formativa
- Mezcla de ambas

El siguiente diagrama lo expone con claridad:



Se debe tener en cuenta que la mayoría de los cursos que se realizan no solucionan las necesidades del participante, ni siquiera problemas de rendimiento organizativo. Esta laguna existente entre los objetivos de los cursos y las necesidades formativas personales y organizativas se puede reducir al mínimo seleccionando cuidadosamente los cursos y otras actividades formativas, pero lo normal es que siga existiendo una “brecha” entre lo que se imparte y lo que se necesita específicamente.

Sin embargo, en la actualidad muchos proveedores de formación (OTEC) están adoptando un enfoque mucho más flexible en los cursos, y son muy sensibles ante las necesidades de una organización. Afortunadamente, ya va desapareciendo el enfoque de “lo toma o lo deja” referido a la formación que tradicionalmente han ofrecido tantos formadores.

Como se sabe, una de las dificultades que se pueden presentar a la hora de proveer cursos y unidades didácticas se halla en la transferencia al puesto de trabajo de las competencias desarrolladas. No es suficiente que una persona genere o desarrolle la competencia, sino que también debe hallarse en situación de aplicar esa competencia al puesto de trabajo.

Otro problema podría ser que existiera un intervalo de tiempo importante entre el momento en el que los participantes acaben el programa de formación y el momento en el que necesiten aplicar las competencias adquiridas. Por lo tanto, lo que se debe evitar a toda costa es:

- La falta de práctica para el desarrollo de las competencias adquiridas.
- Una transferencia insuficiente de la formación al puesto de trabajo (enfoque tradicional versus el enfoque de competencias laborales).
- Un intervalo de tiempo importante entre la realización del curso/unidad didáctica y su aplicación.

Así pues, el diseño de programas formativos debería tener en cuenta el programa y las oportunidades para que los participantes practiquen sus nuevas habilidades, asimismo, contribuir a ellos.³⁹

4. La Formación Profesional Basada en Competencias

La formación basada en competencias (FBC) puede ser entendida como un proceso abierto y flexible de desarrollo de competencias laborales que, con base en las competencias identificadas, ofrece diseños curriculares, procesos pedagógicos, materiales didácticos y actividades y prácticas laborales a fin de desarrollar en los participantes, capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y

³⁹ González Candia, J.: "Diseño de Programas Formativos", Universidad de Santiago de Chile, 2005.

trabajadores. En pleno siglo XXI, tercer milenio, el éxito de cualquier organización radica en la certificación. Hoy en día se cuenta con organismos, criterios, instrumentos y expertos que certifican procesos de producción de bienes o generación de servicios. Aquí la formación profesional basada en competencias tiene cabida pues, consiste en establecer los resultados de aprendizaje deseados, a los que, por lo general, se hace referencia como competencias que representan las intenciones pedagógicas de un programa y los desempeños esperados (situación deseada) y especificados previamente a la instrucción, por lo tanto, es una manera de estructurar el proceso educativo, que contribuye a proporcionar conocimientos, habilidades y actitudes, donde el individuo alcance un desarrollo del pensamiento y formaciones más amplias y profundas que traen como resultado un desempeño efectivo de su labor.⁴⁰

Los tradicionales esquemas organizativos y conceptuales de la formación profesional han sido rebasados por las nuevas tendencias de la organización del trabajo, el surgimiento de nuevas demandas hacia los trabajadores y el nuevo papel que juegan, ante la formación y los actores sociales. Disponer de trabajadores adecuados, competitivos y competentes, con los conocimientos, habilidades y comprensión necesarios para ejercer sus empleos está muy ligado a la modernización de la formación profesional. Para esto la FBC debe incorporar en el diseño del currículo no sólo una dimensión de aplicación en la práctica de conocimientos y habilidades, sino que dicha práctica coincida con las necesidades estratégicas del mundo del trabajo.⁴¹

Sería fundamental reconocer que todos los elementos que componen el sistema educativo como el programa curricular; modelo educativo, la vida universitaria, las normas de la institución interactúan y se afectan entre sí. Sin embargo, es elemental reconocer el proceso enseñanza – aprendizaje como aquel que le da valor y sentido al

⁴⁰ Irigoín, M. & Vargas, F.: “Certificación de Competencias Laborales. Del concepto a los sistemas”, Boletín 152, 2005.

⁴¹ Yañez-Galecio, J.: “La formación profesional del psicólogo, basada en competencias laborales”, Universidad de Chile, 2003.

sistema. El programa curricular por ejemplo, es un largo proceso de enseñanza – aprendizaje, compuesto por una multitud de sub-procesos a través de cursos, sesiones de clases y la vida misma del estudiante. Por lo tanto, podemos enfocarlo desde tres perspectivas: alumno, profesor y cuerpo de conocimientos. Entiéndase por conocimiento al resultado de un aprendizaje por competencias, en donde el alumno desarrolla habilidades y actitudes a partir de determinados contenidos. Por consiguiente, el proceso de enseñanza – aprendizaje se desarrolla en un nuevo espacio, amplio, interconectado y con mayores posibilidades de integración. En este nuevo contexto, hemos tenido que analizar de qué manera nuestra visión de la educación plasmada en nuestro modelo educativo y principios pedagógicos se ve enriquecida por todo ello.⁴²

El Modelo de Formación por Competencias, se basa en la definición de un mapa de deberes o responsabilidades y tareas asociadas con estos deberes, que deberá cumplir todo usuario para ser experto en su área ocupacional, el rendimiento en tareas exitosas, esta directamente relacionado al conocimiento, habilidades, herramientas y actitudes que el trabajador deberá poseer para ejecutar correctamente su tarea. Este proceso es conocido como DACUM Developing a Curriculum, " Desarrollo de Plan de Estudios". Y es la metodología que utilizaremos para Identificar Competencias en la Gerencia División Operaciones y Sistemas de BancoEstado.

4.1. La Articulación de Sistemas Formativos

A escala mundial, el proceso de articulación entre los sistemas formativos, se ha apoyado este último tiempo en el constructo de competencias profesionales, para alcanzar acuerdos que permitan una normalización de las profesiones en cuanto a las

⁴² Miranda, G.: "Psicología contemporánea: disciplina, profesión, formación", Universidad Cardenal Raúl Silva Henríquez, 2000.

competencias laborales que la definen. Desde esta perspectiva, parece interesante revisar los esfuerzos realizados por otros países en esta dirección.⁴³

Desde el inicio de la unión europea, el término competencias ha comenzado a ser utilizado con una gama de acepciones muy específicas en el área de la formación reglada, la formación continua y la formación ocupacional. Gobiernos, organizaciones empresariales y sindicales utilizan este termino para coordinar políticas de formación, planes institucionales utilizan este termino para coordinar políticas de formación, planes institucionales y certificaciones profesionales. De esta manera, la definición del concepto “certificado de competencias” alude a dos componentes: es un titulo a) que sanciona una formación, b) expedido a raíz de una valoración de las cualidades personales, de las aptitudes y/o de los conocimientos del solicitante, considerados fundamentalmente para el ejercicio de una profesión.⁴⁴

Lo importante es determinar el significado y el contenido de la educación, entre el sistema de formación y competencia, en el contexto actual de la globalización y evolución de los mercados, la tecnología y la gestión empresarial.

En éste sentido, la formación profesional, debería poseer una planificación de sus lineamientos de acción, basándose en el modelo de formación basada en competencias (FBC); de manera de formar profesionales que respondan de manera eficiente y eficaz ante las exigencias del mercado laboral. De la misma forma, seria importante para el sistema de educación chilena, contar con una articulación formativa que le permita participar de los procesos de estandarización mundial, sobre todo hoy en

⁴³ Poch: “Revista Capacitación”, Agosto 2005, Vol. 48, SOFOFA.

⁴⁴ Levy-Levoyer, C.: “Gestión de las Competencias: como analizarlas, como evaluarlas”, Gestión 2000, 1997.

día en que nuestro país suscribe acuerdos internacionales de gran importancia para el desarrollo de nuestra nación.⁴⁵

La formación basada en competencias debe propiciar el desarrollo profesional por medio de las competencias: conceptuales, técnicas, de contexto, de comunicación interpersonal de integración y de adaptación. En otras palabras entender los fundamentos teóricos de la profesión que se ejercerá, las habilidades que se requieren para desempeñar las tareas requeridas por la profesión, en tender el ambiente en el que se desarrolla la profesión, capacidad para utilizar la comunicación tanto oral como escrita en forma eficaz, la habilidad para combinar lo conceptual con lo técnico, y la habilidad para anticipar y adelantarse a los cambios que surjan en la práctica cotidiana de la profesión.⁴⁶

Actualmente en Chile se está esperando que se apruebe la Ley de Competencias Laborales, cuyo objetivo es regular mecanismos de financiamiento con recursos públicos y definir la institucionalidad del Sistema de Competencias, y, los objetivos del sistema es mejorar la calidad y la pertinencia de la formación y la capacitación; el ente centralizador del Sistema será La Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, el beneficio que se obtiene de esta Ley es contar con profesionales competentes y que podrán desempeñarse en cualquier parte del globo o al menos en aquellos países en que exista el modelo de formación basada en competencias, esto sería debido a que las competencias son capaces de atravesar toda una estructura organizacional, reflejar misión y visión, y, principalmente, definir, aunar y orientar la gestión de las personas.⁴⁷

⁴⁵ Yañez-Galecio, J.: "La formación profesional del psicólogo, basada en competencias laborales", Universidad de Chile, 2003.

⁴⁶ Thierry, D.: "La educación y capacitación basadas en competencias", CIDHEM, 2005.

⁴⁷ Poch: "Revista Capacitación", Agosto 2005, Vol. 48, SOFOFA.

5. Metodología DACUM

DACUM (Developing a Curriculum) es un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación. Ha sido especialmente impulsado y desarrollado en el Centro de Educación y Formación para el Empleo de la Universidad del Estado de Ohio en Estados Unidos.

El **Instituto Nacional Tecnológico (INATEC)** de Nicaragua, con la asesoría de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha trabajado recientemente en la elaboración de sus programas de formación a partir del DACUM.

Este define como un método rápido para efectuar a bajo costo el análisis ocupacional. Utiliza la técnica de trabajo en grupos conformados por trabajadores experimentados en la ocupación bajo análisis. Para hacer un taller utilizando DACUM se conforman grupos de entre cinco y doce personas, quienes, orientados por un facilitador, describen lo que se debe saber y saber-hacer en el puesto de trabajo, de manera clara y precisa.

El resultado se suele expresar en la llamada “carta DACUM” o “mapa DACUM” donde se describe el puesto de trabajo a partir de las competencias y subcompetencias que lo conforman.

En este punto puede existir una notable diferencia entre el concepto de competencia con el que se aborda el análisis funcional y el que utiliza el DACUM. Para éste último, una competencia es la descripción de grandes tareas, y es a la vez, la suma de pequeñas tareas llamadas subcompetencias. La totalidad de las competencias, conforman la descripción de las tareas de un puesto de trabajo. En cambio, en el análisis funcional no se describen las tareas, si no que se identifican los resultados que son necesarios alcanzar para lograr el propósito clave.

Los ejemplos disponibles de cartas DACUM muestran usualmente competencias descritas como operaciones o tareas. Las reglas para describir unidades y elementos de competencia que utiliza el análisis funcional, no se aplican explícitamente en el DACUM.

La carta DACUM también incluye los conocimientos necesarios, comportamientos, conductas, equipos, herramientas, materiales a usar y, opcionalmente, el desarrollo futuro de un puesto de trabajo.

Para la **Universidad de Ohio** el DACUM es un método utilizado ampliamente, único, innovador y efectivo para realizar análisis ocupacional y del trabajo. Se desarrolla a partir de un grupo de trabajo que, en un período usualmente de dos días, produce una detallada matriz con las tareas y deberes desarrollados por los trabajadores en un puesto de trabajo.

5.1 Principios Básicos

- **Los trabajadores expertos³¹ pueden describir su trabajo más apropiadamente que ningún otro.** Quienes se desempeñan en las ocupaciones objeto de análisis y desarrollan bien su trabajo son verdaderos expertos en tal tipo de trabajo. Aunque los supervisores y gerentes de línea pueden conocer mucho sobre el trabajo desarrollado, usualmente carecen del nivel de experticia necesario para hacer un buen análisis de tal trabajo.

- **Una forma efectiva de definir una ocupación consiste en describir las tareas que los trabajadores expertos desarrollan.** Un trabajador puede desempeñar una variedad de tareas que sus compañeros de trabajo y clientes internos aprecian mucho. En esto, las actitudes y el conocimiento por sí solos no son suficientes; su forma de hacer bien las cosas implica el desarrollo de actividades, que si son conocidas por la empresa, pueden facilitar una mejor capacitación para todos los demás.

- **Todas las tareas, para ser desarrolladas correctamente, demandan la aplicación de conocimientos, conducta y habilidades, así como el uso de herramientas y equipos.** DACUM da importancia a la detección de los factores que explican un desempeño exitoso, por lo cual se orienta a establecer, no solo las tareas, sino también a obtener la lista de tales factores. Especifica además las herramientas con las que interactúa el trabajador para facilitar el entrenamiento práctico.

DACUM se ha utilizado para analizar ocupaciones en los niveles profesional, directivo, técnico y operativo. Su uso como metodología para analizar procesos y sistemas en la industria, lo ha popularizado en Estados Unidos, Canadá y algunos países de América Latina (Chile, Nicaragua, Uruguay y Venezuela).

Su uso es particularmente promovido para orientar la elaboración de los programas formativos y disolver la brecha entre el contenido de los programas de formación y lo que realmente ocurre en el trabajo. DACUM resulta útil también para las instituciones de formación que quieran implementar programas basados en competencias en los que se requiere una cuidadosa identificación de las tareas, que a su vez se relacionan directamente con las competencias a ser obtenidas.

5.2. Ventajas

- Se genera una interacción y sinergia grupal.
- Se capitaliza y aprovecha el potencial de la tormenta de ideas.
- Se construye consenso grupal, con productos que los actores comprenden.
- Es un proceso participativo.
- Es de rápido desarrollo y bajo costo.

5.3 Desventajas

- Se queda en el currículo; no deriva en normas de desempeño ni a una estrategia de formación y evaluación.
- Los conocimientos, habilidades y actitudes se quedan sin referencia específica, convirtiéndose fácilmente en un listado abierto de requerimientos.

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

1. Metodología para la Identificación de Competencias

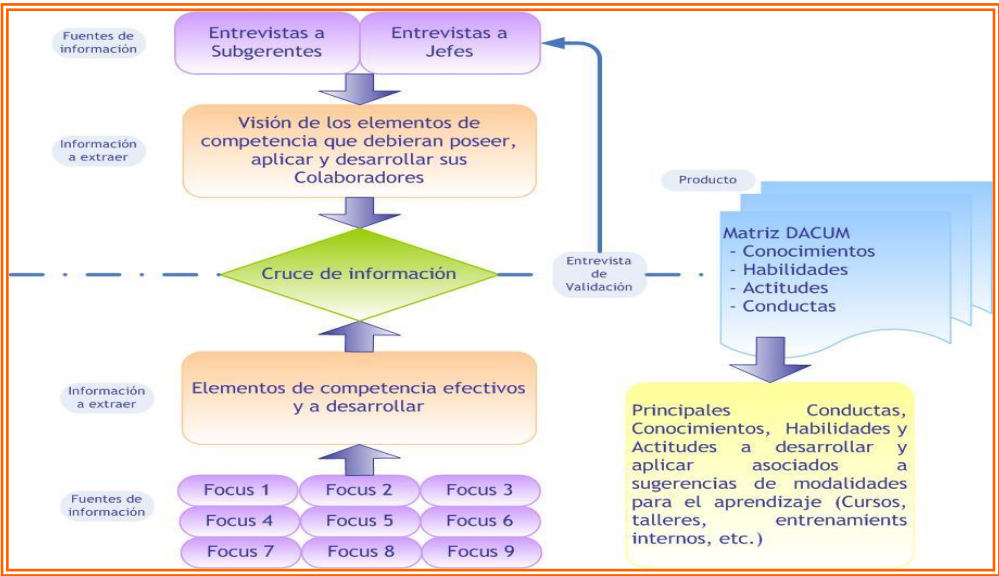
La metodología utilizada se denomina DACUM, dirigida a identificar el perfil de competencias y a Detectar las Necesidades de Capacitación y Entrenamiento para el desarrollo de éstas. En traducción al castellano DACUM significa Desarrollo de un Currículo.

La metodología DACUM se caracteriza por levantar, desde los propios trabajadores expertos, las competencias requeridas para desempeñar su rol de manera exitosa, validando con las jefaturas los elementos recogidos. Logrando así mantener una coherencia y un equilibrio entre las reales prácticas y competencias que se ponen en aplicación para realizar las funciones de manera exitosa, apoyando así el desarrollo de la competitividad de la organización.

La primera etapa consistió en la realización de entrevistas a las jefaturas (Subgerentes, Jefes de Área, y Jefes de Departamentos) de la GDOS. Con las entrevistas se identifican las principales funciones clave que debían desempeñar los cargos bajo análisis, y los conocimientos, habilidades, actitudes y conductas que las personas de los cargos debían tener para desempeñar sus funciones de manera exitosa. En total fueron entrevistados 8 informantes clave.

En la segunda etapa se realizaron focus group con los expertos de los distintos cargos (grupos entre 5 y 10 asistentes). Aquí se trabajó en formato grupal abordando las mismas preguntas que se realizaron a las jefaturas.

Finalmente se validaron los hallazgos con los distintos Subgerentes, Jefes de Área, y Jefes de Departamentos.



Gráfica de Metodología DACUM, utilizada en la GDOS.

2. Resultados Obtenidos

Al establecer los Perfiles por Competencias Laborales de cada uno de los cargos identificaremos tres tipos de competencias, estas serán: Competencias Universales, Competencias Transferibles y Competencias Técnicas.

Competencias Universales: Corresponden a valores y elementos de la cultura de una organización, que deberían ser exhibidos por todos los empleados. Éstas se encuentran identificadas y definidas con sus respectivos niveles y diccionarios, por la Planta Ejecutiva y el Equipo de Competencias de la GDOS de BancoEstado, además de asesores experto en el tema de las competencias. (Ver Diccionarios de Competencias en los Anexos.)

Competencias Transferibles: Conocimiento, experiencia y habilidades necesarias para desempeñar diversos roles. (Ver Diccionarios de Competencias en los Anexos.)

Competencias Técnicas: Conocimientos y habilidades especiales requeridos para trabajar en una tarea específica. (Ver Diccionarios de Competencias en los Anexos.)

A continuación se presentan los resultados obtenidos en función de los objetivos de investigación.

- Objetivo Específico N 1: Identificar las competencias laborales para el Administrativo de la GDOS de BancoEstado.
- Objetivo Específico N 2: Identificar las competencias laborales para el Analista de Procesos de la GDOS de BancoEstado.
- Objetivo Específico N 3: Identificar las competencias laborales para el Jefe de Área de la GDOS de BancoEstado.
- Objetivo Específico N 4: Construir un Perfil Final por Competencias y Desarrollar un Currículum Formativo para los tres cargos de la GDOS de BancoEstado.

2.1. Funciones Claves de los Cargos Analizados

Administrativo:

- Administrar las carteras correspondientes.
- Proveer de información eficaz y asistencia a clientes tanto internos y externos.
- Controlar, revisar, visar y conciliar la información con los documentos y carpetas existentes.
- Procesar, controlar y administrar archivos y documentos y realizar seguimiento a los procesos.

Analista de Procesos:

- Levantamiento de procesos.
- Análisis y diagnóstico del proceso.
- Elaboración de procesos de mejora.
- Coordinar capacitación e implantación de proyectos.
- Elaborar requerimientos de Tecnología de la Información (TI).
- Elaborar procedimientos y manuales operativos.
- Seguimiento y control (elaboración periódica de estadísticas de los procesos).

Jefe de Área:

- Supervisar, gestionar y visar el cumplimiento de los objetivos del área incorporados en los distintos departamentos.
- Evaluar, precisar y verificar la viabilidad de las soluciones de desarrollo propuestas a los distintos requerimientos.
- Gestionar supervisar el cumplimiento de los plazos en los distintos requerimientos.
- Coordinar el desarrollo, gestión y supervisión de las actividades con otras áreas.

2.2. Tablas de Conocimientos-Habilidades-Actitudes de los Cargos

Analizados

Administrativo:

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
• Conocimientos de producto bancario 3 • Herramientas computacionales 3 • Conocimientos de modelos de atención de clientes 2	• Capacidad para trabajar en equipo. • Capacidad para comunicarse eficazmente. • Capacidad para administrar el tiempo.	• Compromiso • Empatía • Apertura a los cambios • Proactivo • Actitud positiva • Buena disposición para cumplir las tareas.

• sistema VCH • Normativas vigentes • Trabajo en equipo • Manejo de circulares • herramientas para administración de archivos. • Conocimientos del proceso y del impacto del trabajo en el proceso. • Técnicas contables.	• Ordenado. • Manejo de estrés. • Rapidez • Metódico. • Capacidad de detectar errores. • Eficiencia • Habilidades comunicacionales. • Manejo de PC. • Capacidad para comunicarse Inter.-áreas de manera efectiva. • Autonomía • Capacidad de entregar información certera y precisa. • Capacidad para trabajar bajo presión. • Capacidad para gestionar con eficiencia. • Capacidad analítica. • Capacidad para resolver problemas.	• Camaradería • De ayuda • Excelencia (hacer bien su trabajo). • Actitud hacia el cliente. • Metódico • Voluntad • Mejora continua • Humildad
---	---	--

Analista de Procesos:

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
• Del negocio bancario. • Conocer los objetivos generales del banco. • Conocer las normativas internas y externas. • Conocimiento de Productos Bech (atingentes). • Rediseño de procesos. • Gestión de Procesos Avanzado.	• Capacidad para levantar necesidades de los clientes. • Capacidad de Planificación. • Detectar puntos críticos en los procesos. • Redacción de informes. • Expresión y comunicación.	• Cooperación. • Escucha activa • Disposición a trabajar en equipo. • Proactividad. • Empatía. • Compromiso. • Responsabilidad • Autonomía. • Humildad • Flexible • Profesional

• Metodología. • Administración. • Noción de TI aplicada a procesos. • Herramientas de diseño y gestión de procesos. • Planificación. • Liderazgo y su práctica. • Inglés. • Excel. • Word. • Acces. • Microsoft Project. • Herramientas de inteligencia de negocios.	• Trabajo en equipo. • Visión global. • Ponerse en el lugar del otro. • Saber escuchar. • Entendimiento. • Detección de necesidades de .los clientes. • Generar alianzas. • Administración del tiempo. • Capacidad de Liderar. • Capacidad para manejar reuniones. • Capacidad para adaptarse a equipos de trabajo. • Capacidad de generar documentos de calidad. • Capacidad de generar propuestas adecuadas a los requerimientos. • Capacidad de organizar reuniones. • Capacidad de realizar presentaciones efectivas. • Capacidad para realizar capacitaciones. • Capacidad para traducir los datos a información • Capacidad de estructurar tareas • Capacidad para establecer relaciones efectivas. • Capacidad para ponerse en el lugar del otro.	• Actitud positiva
---	--	--

Jefe de Área:

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
• De los productos • De los procesos • Normativas internas y externas. • Conocer el rol y las funciones de los colaboradores. • Conocer las fortalezas y debilidades de los colaboradores. • Temáticas de liderazgo • Administración de RRHH. • Gestión de procesos • Herramientas computacionales (Office, PPT, Outlook, etc.) • Trabajo en equipo. • Coaching • Contabilidad Bancaria • Conocer el impacto del trabajo en los procesos. • Saber administrar el MLPT • Relaciones Humanas.	• Habilidad de comunicación. • Capaz de entender los problemas que se presentan. • Capacidad de acoger y saber escuchar. • Capacidad de ponerse en el lugar del otro. • Capacidad de liderar y supervisar. • Capacidad analítica. • Capacidad de guiar. • Capacidad para resolver problemas. • Capacidad para escuchar. • Capacidad de negociar. • Flexibilidad. • Capacidad para dirigir equipos de trabajo. • Capacidad de expresarse con claridad. • Capacidad de canalizar dudas a los niveles superiores. • Capacidad de motivar. • Capacidad de anticipación y prever hechos. • Capacidad de autonomía. • Capacidad para tomar decisiones. • Capacidad para detectar problemas. • Capacidad para trabajar en equipo. • Capacidad de entrenar a otros.	• Proactiva • Positiva • Alerta. • Empatía • Apertura a la critica • Respeto • Compromiso • Transparente • Orientación a los resultados • Productiva • Asertividad • Optimista • Critica • Constructiva • Seguros en si mismos • Autonomía • Humildad. • Actitud hacia el cliente

	• Capacidad para resolver problemas. • Capacidad para guiar procesos.	
--	--	--

2.3. Perfiles de Competencias y Desarrollo de Currículo Formativo de los Cargos Analizados

Administrativo:

TIPO DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	NECESIDADES DE DESARROLLO	MODALIDAD DE ENTRENAMIENTO	HRS.
UNIVERSALES	Orientación al Cliente (1)	Ciclo de satisfacción del cliente, aplicar prácticas para el desarrollo de requerimientos de manera efectiva.	Curso de capacitación	12
	Calidad (1)	Herramientas para realizar de manera eficiente el trabajo.	Modalidad e-learning	24
	Equipo de alto desempeño (1)	Diferencia entre trabajo en equipo y trabajo de grupo. Aplica prácticas para el trabajo cooperativo.	Curso de capacitación	12
	Comunicación (1)	Conoce y aplica prácticas concretas para comunicarse de manera eficaz.	Curso de capacitación	16
TRANSFERIBLES	Administración del trabajo	Administra el tiempo y su trabajo de acuerdo a lo urgente v/s lo importante.	Curso de capacitación	8
TÉCNICAS	Conocimientos de los productos y servicios Bancarios:	Conocimientos del producto y servicios que provee, en profundidad.	Inducción interna y capacitación interna. Manual de productos	24
	Manejo herramientas Office	Conoce y maneja herramientas computacionales a nivel básico.	Curso de herramientas computacionales. Autoaprendizaje a través de manuales	12
	Conocimientos Contables	Conoce y maneja conocimientos de contabilidad bancaria.	Curso interno de contabilidad bancaria	24

En el desarrollo de currículo formativo propuesto para el cargo de Administrativo, se distinguen distintas modalidades de aprendizaje que permiten el desarrollo de las competencias requeridas en forma transversal, de tal modo de poder implementar programas de entrenamiento en forma paralela, combinando cursos de capacitación con modalidades de autoaprendizaje, talleres experienciales o cursos de capacitación.

Por otra parte, se proponen instancias internas de entrenamiento (entrenamiento en el puesto de trabajo) que se realizan muchas veces de manera informal. Se sugiere otorgarles a éstas una estructura formal, manteniendo la ventaja de aprender desde la experiencia concreta del trabajo, guiado por un supervisor o a través de charlas internas (por ejemplo sobre los procesos de los productos que se administran en el área).

Se distinguen dos áreas críticas a abordar prioritariamente:

1. El desarrollo de las Competencias Universales, especialmente Comunicación y Calidad. El caso de la primera es vital ya que impacta el desarrollo de otras como formación de equipos de alto desempeño y orientación al cliente, ya que aquí se desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes que permiten precisar los requerimientos, capacidad para entregar información precisa y concreta, conocimientos de cómo se realiza una petición y una oferta de manera eficaz, etc. En el ámbito de la Calidad, ésta impacta a otras competencias como la administración del trabajo y la orientación al cliente. En el primer caso, ya que permite el desarrollo de una actitud de mejora continua y la preocupación por realizar un trabajo de calidad al primer intento. En el segundo caso, al desarrollarse la actitud de mejora continua y los conocimientos de six-sigma aplicados al trabajo diario, se reduce el número de errores en los productos y servicios que se entregan a los clientes (internos y externos).

2. La segunda área crítica, es el desarrollo de los Conocimientos de los productos y servicios, los procesos de éstos y las normativas donde se enmarcan. El desarrollo de conocimientos profundos sobre los productos que se manejan en el área donde se desempeña el administrativo permite reducir el número de errores y mejorar la calidad del trabajo. La modalidad de entrenamiento aquí se torna muy flexible, ya que se puede abordar desde capacitaciones internas sobre los productos, combinadas con autoaprendizajes guiados donde se pueden desarrollar manuales que refuercen el aprendizaje.

Analista de Procesos:

TIPO DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	NECESIDADES DE CAPACITACION	MODALIDAD DE ENTRENAMIENTO	HRS.
UNIVERSALES	Orientación al Cliente (2)	Ciclo de satisfacción de clientes, conocer y aplicar técnicas para el levantamiento de necesidades y desarrollo de requerimientos con clientes.	Curso de capacitación	12
	Calidad (2)	Conocer y aplicar técnicas para el desarrollo y mejora continua de los procesos.	Modalidad e-learning Curso de capacitación	24
	Equipo de alto desempeño (2)	Se coordina y trabaja con otros para conseguir objetivos y metas comunes.	Curso de capacitación	16
	Comunicación (2)	Conoce y aplica un modelo conductual de comunicación eficaz.	Curso de capacitación	16
TRANSFERIBLES	Presentaciones Efectivas	Presenta la información verbal o escrita en forma clara y convincente, asegurando una mutua comprensión a través de la discusión, preguntas y feedback	Curso de capacitación	16
	Método	Logra visualizar el inicio y el fin de los procesos/proyectos en que participa entendiendo el impacto de su trabajo como un todo organizado.	Curso interno de Gestión de Procesos.	32
	Resolución de problemas	Identifica, organiza y relaciona información que le permita resolver problemas.	Curso de capacitación	16
	Planificación	Programa e implementa tácticas/acciones para alcanzar los objetivos propuestos a través de la más eficaz y eficiente utilización de los recursos.	Curso de capacitación	16
	Manejo y conducción de reuniones	Tiene la capacidad para manejar y conducir reuniones de distintos tipos, administrando eficientemente los tiempos y cumpliendo con el logro de los objetivos propuestos.	Curso de capacitación	12
TECNICAS	Administración de Bases de Datos	Genera bases de datos, realiza pruebas de datos, evalúa archivos, realiza respaldos y actualizaciones.	Curso interno	12
	Conocimientos de los productos y servicios Bancarios	Conocimientos del producto y servicios que provee, en profundidad.	Inducción interna y capacitación interna. Manual de productos	24

	Manejo herramientas Office	Conoce y maneja herramientas computacionales a nivel básico.	Curso de herramientas computacionales.	12
--	----------------------------	--	--	----

En el desarrollo de currículo formativo propuesto, los principales focos a abordar en el cargo de Analista de Operaciones se dan principalmente en la competencia de Calidad, Método y Orientación al Cliente.

- Se distinguen dos áreas críticas a abordar prioritariamente:
- 1.- La principal prioridad a abordar es el desarrollo de conocimientos sobre gestión de procesos aplicados. La importancia del desarrollo de estos conocimientos radica en que es aquí donde se centra la labor principal del analista de procesos al desarrollar la Competencia de Método.
 - 2.- Como segunda prioridad transversal esta el desarrollo de habilidades comunicacionales para indagar y obtener información precisa y certera que les permita desarrollar su labor con calidad, ajustándose a las reales necesidades de los clientes (internos).

Jefe de Área:

TIPO DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	NECESIDADES DE CAPACITACION	MODALIDAD DE ENTRENAMIENTO	HRS.
UNIVERSALES	Orientación al Cliente (4)	Es capaz de administrar y gestionar de manera eficiente el ciclo de satisfacción de sus clientes.	Curso de capacitación	12
	Calidad (4)	Conoce y maneja herramientas para mejorar la calidad y los procesos del trabajo en su departamento.	Modalidad e-learning Capacitación interna	24
	Equipo de alto desempeño (4)	Facilita y dirige equipos de trabajo.	Curso de capacitación	12
	Comunicación	Maneja un modelo de comunicación Efectiva y promueve sus prácticas en sus colaboradores	Curso de capacitación	24
TRANSFERIBLES	Gestión de Personas	Establece objetivos, prioriza, asigna tareas, revisa, evalúa, retroalimenta, capacita y resuelve los asuntos	Curso de capacitación	16

		administrativos de personal		
	Liderazgo y motivación	Capacidad para dirigir a otros y motivarlos para que den lo mejor de sí mismos en el logro de un objetivo común incorporando y promoviendo los valores de la GDOS	Curso de capacitación	16
	Resolución de problemas	Recolecta, organiza y analiza la información que le permite resolver el problema.	Curso de capacitación	16
	Manejo de conflictos	Identifica, organiza y relaciona información que le permita resolver conflictos interpersonales en su equipo de trabajo	Curso de capacitación	16
	Toma de Decisiones	Evalúa opciones, priorizando para resolver problemas/situaciones y concretar eficazmente	Curso de capacitación	8
	Conocimiento de su entorno	Conoce a las personas que integran su entorno de trabajo, sus funciones, labores y principales características personales, es capaz de establecer cuales son las principales fortalezas y debilidades de estos.	Inducción Curso Capacitación	16
	Mejora y desarrollo	Realiza mejora de los procesos y sistemas que administra, conoce metodologías apropiadas que le permiten trabajar sobre los procesos y sistemas.	Curso de capacitación	16
	Planificación	Programa e implementa tácticas/acciones para alcanzar los objetivos propuestos a través de la más eficaz y eficiente utilización de los recursos.	Curso para planificación Cursos herramientas administración de proyectos (Access, Project, gantt)	32
	Manejo y conducción de reuniones	Manejo de reuniones y presentaciones breves, administrar la fases de la reunión de manera eficiente.	Curso de capacitación	12
	Negociación	Desarrollo de habilidades y conocimientos para la negociación. (Principalmente negociar los tiempos y plazos de las mejoras en los productos)	Curso de capacitación	16

	Método	Logra visualizar el inicio y el fin de los procesos/proyectos en que participa entendiendo el impacto de su trabajo como un todo organizado.	Curso interno de Gestión de Procesos.	32
	Presentaciones Efectivas	Presenta la información verbal o escrita en forma clara y convincente, asegurando una mutua comprensión a través de la discusión, preguntas y feedback	Curso de capacitación	8
TÉCNICAS	Conocimientos del negocio bancario	Conoce temáticas del negocio bancario, productos, servicios y como se administra este, manteniéndose constantemente actualizado sobre las nuevas temáticas que surgen en la banca y los posibles beneficios que podrían traer en la instalación en el banco	Charlas y seminarios sobre el tema (invitar a expertos)	16
	Conocimientos de los productos y servicios	Conocimientos del producto y servicios que provee, en profundidad.	Inducción interna y capacitación interna Manual de productos Autoaprendizaje a través de manuales	8
	Manejo herramientas Office	Conoce y maneja herramientas computacionales a nivel básico.	Curso de herramientas computacionales. Autoaprendizaje a través de manuales	12
	Conocimientos financieros, análisis de costos y BSC	Interpreta estados financieros utilizando herramientas de análisis, siendo capaz de detectar errores existentes en los sistemas financieros.	Curso de Capacitación	32
	Conocimientos Contables	Conoce y maneja conocimientos de contabilidad bancaria.	Curso interno de contabilidad bancaria	24

En el desarrollo de curriculo formativo propuestop para el cargo Jefe de Área, juega un rol de impprtancia la gestión y supervisión donde debe preocuparse por la gestión eficaz de todos los procesos de los cuales esta encargado. Por lo tanto debiera conocer, sistemas de medición y evaluación del servicio que presta (satisfacción de clientes).

1.- Por lo tanto los principales focos de desarrollo están en la adquisición y desarrollo de modelos y/o sistemas que les permitan mantener una gestión eficiente de sus procesos,

conocer métricas internas para evaluar la calidad de sus productos y servicios y saber administrarlas traduciéndolas en sus competencias gestión de personas y planificación.

2.- Para cumplir con esto último es importante que el Jefe de Área desarrolle conocimientos y habilidades para dirigir y supervisar a personas y equipos de trabajo de manera eficaz.

3.- Finalmente, es importante que conozca los lineamientos estratégicos del banco, y las nuevas tendencias del negocio bancario, manteniéndose preocupado y constantemente actualizado en adquirir estos conocimientos.

2.4. Malla de Competencias de los Cargos Analizados

MALLA DE COMPETENCIAS			
	ADMINISTRATIVO	ANALISTA PROCESOS	JEFE DE ÁREA
UNIVERSALES			
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	1	2	4
CALIDAD	1	2	4
EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO	1	2	4
COMUNICACIÓN	1	2	4
TRANSFERIBLES			
GESTIÓN DE PERSONAS			
LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN			
PRESENTACIONES EFECTIVAS			
PLANIFICACIÓN			
TOMA DE DECISIONES			
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS			
MANEJO DE CONFLICTOS			
NEGOCIACIÓN			
ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO			
CONOCIMIENTO SOBRE SU ENTORNO			
MEJORA Y DESARROLLO			
MANEJO Y CONDUCCIÓN DE REUNIONES			
MÉTODO			
TÉCNICAS			
CONOCIMIENTOS DEL NEGOCIO BANCARIO			
CONOCIMIENTOS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS. Para Asistentes de Curse: profundizar manejo y tramitación legal y producto hipotecario. Para Profesionales profundizar Contabilidad Básica			
MANEJO HERRAMIENTAS OFFICE			
CONOCIMIENTOS CONTABLES			
ADMINISTRACIÓN DE BASES DE DATOS			
CONOCIMIENTOS FINANCIEROS, ANÁLISIS DE COSTOS Y BSC			

2.5. Desarrollo prioritario de Competencias

DESARROLLO PRIORITARIO DE COMPETENCIAS			
	ADMINISTRATIVO	ANALISTA PROCESOS	JEFE DE ÁREA
UNIVERSALES			
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	1	2	4
CALIDAD	1	2	4
EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO	1	2	4
COMUNICACIÓN	1	2	4

TRANSFERIBLES			
GESTIÓN DE PERSONAS			
LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN			
PRESENTACIONES EFECTIVAS			
PLANIFICACIÓN			
TOMA DE DECISIONES			
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS			
MANEJO DE CONFLICTOS			
NEGOCIACIÓN			
ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO			
CONOCIMIENTO SOBRE SU ENTORNO			
MEJORA Y DESARROLLO			
MANEJO Y CONDUCCIÓN DE REUNIONES			
MÉTODO			

TÉCNICAS			
CONOCIMIENTOS DEL NEGOCIO BANCARIO			
CONOCIMIENTOS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS. Para Asistentes de Curse: profundizar manejo y tramitación legal y producto hipotecario. Para Profesionales profundizar Contabilidad Básica			
MANEJO HERRAMIENTAS OFFICE			
CONOCIMIENTOS CONTABLES			
ADMINISTRACIÓN DE BASES DE DATOS			
CONOCIMIENTOS FINANCIEROS, ANÁLISIS DE COSTOS Y BSC			

 Desarrollo Prioritario de Competencias.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Conclusiones respecto a los hallazgos en los cargos analizados

Respecto de los hallazgos encontrados, se destaca la importancia que los entrevistados y participantes de este proceso otorgan al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes, que les permitan relacionarse de manera efectiva con los demás colaboradores de la GDOS, en este sentido se otorga prioridad al desarrollo de estos ámbitos de entrenamiento, como pueden ser; relaciones humanas efectivas, comunicación eficaz, trabajo en equipo, dirección y supervisión de personas, resolución de problemas y manejo de conflictos, negociación y liderazgo.

Es importante conocer las tendencias del negocio bancario, los que se pueden abordar a través de charlas y seminarios sobre el tema. Esto de acuerdo a la sentida necesidad de los entrevistados, sin dejar el continuo desarrollo de los ámbitos más técnicos que ha mantenido la GDOS, los que se vinculan principalmente con la Calidad y el Método. En relación a lo anterior, se detecta la necesidad de integrar la Metodología Six-Sigma (Cultura al “cero error”) a nivel transversal como uno de los planes estratégicos a desarrollar en la GDOS, como un paso en el desarrollo de la calidad de su trabajo y visto como el paso evolutivo natural de esta organización para seguir mejorando sus procesos, productos y servicios.

Es importante recalcar que el desarrollo de las competencias universales en todos los cargos es tema prioritario a mediano plazo, con el fin de sentar una base sobre la cual los colaboradores deban partir. El desarrollo de las competencias técnicas se debe abordar principalmente en la inducción al cargo, profundizando el proceso y sistematizándolo en base a entrenamiento interno (capacitación interna, charlas, entrenamiento en el puesto de trabajo) debido a la especificidad de los conocimientos a desarrollar. Para esto sería ventajoso la construcción de manuales, documentos de normativas y manuales de procedimientos, de fácil acceso y con un lenguaje acorde a las necesidades de puesto con el fin de apoyar y fomentar la actitud de proactividad en

todos las personas, generando un compromiso por el aprendizaje. En este sentido es importante conformar situaciones de entrenamiento que incluyan material didáctico y conformar comunidades donde se recopile y se sistematice el conocimiento.

Conclusiones respecto al proceso utilizado (Metodología DACUM)

A continuación se describen los principales elementos que el equipo de proyecto a cargo de la implementación de la metodología DACUM debiera considerar para el éxito de su trabajo:

1.- Definición de los ocupantes de los cargos: es clave que las personas que participen en el proceso de obtención de información de las funciones y por ende de los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñarlos, sean validadas por las jefaturas y ejecutivos del área, pues la información que proporcionen serán la base de la conformación del currículo formativo.

Contar con la validación de estos estamentos asegurará que el resto de los ocupantes del cargo, se sientan reflejados y que la información representa el quehacer del cargo. Por otro lado, se logra que los ejecutivos de las áreas sientan que el resultado que se obtenga es un reflejo de lo que requieren para el desempeño exitoso de las funciones.

2.- Revisión y validación de la información: otro elemento clave que se puede concluir luego de finalizado el proceso de identificación de competencias y las necesidades de capacitación implementado en la GDOS, fue la incorporación de todas las jefaturas y ejecutivos del área relacionadas con las funciones. Dado que en esta Gerencia, los cargos utilizados son genéricos para 5 Gerencias (cerca de 300 personas de un total de 1400 a nivel de toda la Gerencia División Operaciones y Sistemas del BancoEstado⁴⁸), las funciones deben reflejar exactamente lo que realizan en las distintas áreas específicas (a lo menos a nivel de Gerencias), pues contribuirá a la validación de la metodología utilizada y del modelo de competencias en general.

⁴⁸ Dotación a Octubre del 2006

Específicamente en el proceso desarrollado se incorporo, una reunión con la participación de 35 jefaturas donde se reviso en profundidad las funciones y las competencias extraídas, llegando finalmente a consensuar las competencias requeridas para el cargo y el desarrollo prioritario de las competencias críticas.

La incorporación de esta actividad implicó el apropiamiento del trabajo desarrollado e incluso que ellos mismos transmitieran el resultado obtenido.

3.- Difusión de los contenidos a los involucrados: una de las condiciones factores críticos de éxito en la implementación de Programas de Desarrollo por Competencias, es que las personas a las cuales está orientado conozcan por un lado, que son las competencias, el modelo establecido, y en especial la metodología utilizada para alcanzar el producto. Dado que este modelo de gestión se está recién incorporando en el BancoEstado y en la GDOS, se requiere que los integrantes de todos los niveles conozcan en profundidad el tema, así como también elementos importantes de cómo se implementará y que impactos tiene el desarrollo y posterior certificación de las competencias críticas.

BIBLIOGRAFÍA

- Baeza, A. (2004); “La enseñanza basada en competencias, Vicerrectoría, Departamento de Pre-grado, Universidad de Chile.
- Baeza, R. & Fernández, I. (2004); “Algunas aplicaciones del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas”. PROCEL Consultores.
- Berbaum, Jean, (1988); “Aprendizaje y Formación”. Fondo de Cultura Económica, México.
- Cárdenas, J. S; (2003); “Psicología, servicio social y salud”. Memoria de la primera reunión nacional 11 de junio de 2003.
- Dalziel, Cubeiro & Fernández, (1996) en Fernández I., Y Baeza R., (2004); “Algunas aplicaciones del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas”. PROCEL Consultores.
- E.T.T., (1999); “Manual de procedimiento metodológico para el desarrollo y normalización de competencias laborales preparado por el equipo técnico de trabajo” (E.T.T. Santo Domingo, Republica Dominicana).
- Fernández, I & Baeza, R, (2002); “Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas”, PROCEL Consultores.
- Fernández López, J., (2005); “Gestión por Competencias: Un Modelo Estratégico para la Dirección de RR. HH.”, Prentice Hall.

- Flores M., & cols (2006); "Identificación de competencias Profesionales del Psicólogo clínico, educacional y organizacional: Un perfil preliminar".
- Florez Rafael. (1974). "Hacia una pedagogía del conocimiento". Ed. MC Wright Hill. primera edición. 1974. p.109.
- Gallart, M & Jacinto, C; (1995), www.cinterfor.org.uy
- Gordillo, H. (2005); "Evaluación de competencias laborales", <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm>.
- Galván, L (1996); "El proceso enseñanza aprendizaje", <http://eseo.ipm.mx/dep/tut/materiales/competencias.pdf>
- Gutierrez Olga, (2005); "Educación y entrenamiento basados en el concepto de competencias: implicaciones para la acreditación de los programas de psicología". Revista Mexicana de Psicología, Vol. 22, p., 253-270 .
- Irigoín M. y Vargas, F. (2003); "Certificación de competencias laborales. Del concepto a los sistemas". *Boletín cinterfor # 152*.
- Le Boterf, G. (2000); "Ingeniería de las competencias", gestión 2000, Barcelona España. Primera edición.
- Levy-Levoyer, C. (1997); "Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas". Barcelona; Gestión 2000. primera edición.

- Levy-Leboyer, C. (1997) en Yáñez-galecio, J (2003). “La formación profesional del psicólogo en las especialidades clínica, educacional y organizacional: una evaluación preliminar basada en competencias laborales”, tesis para optar al grado de magíster en educación con mención curriculum y comunidad educativa, Universidad de Chile.
- Mertens L., (1998); “Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos”, www.cinterfor.org.uy
- Miranda, G; (2000) en Miranda, G; Calderón R; Bugueño, X; (2000); “Psicología contemporánea: disciplina, profesión, formación”. Universidad Cardenal Raúl Silva Henríquez.
- Poch, (2005); “Revista Capacitación”, Agosto 2005, nº 48; SOFOFA
- Puyol; (1980) en Irigoín y Vargas, (2003); “Certificación de competencias laborales. Del concepto a los sistemas”. *Boletín cinterfor # 152*.
- Quin, 1990; Ulrich 1995, en Yáñez-Galecio, 2003; “La formación profesional del psicólogo en las especialidades clínica, educacional y organizacional: una evaluación preliminar basada en competencias laborales”, tesis para optar al grado de magíster en educación con mención curriculum y comunidad educativa, Universidad de Chile.
- Quiceno Castrillon Humberto. (1995); “Rousseau y el concepto de Formación”. Revista Educación y Pedagogía. Universidad de Antioquia. Nro.14 _ 15. 1995.p.87

- Reis, (1994); en Baeza (2004); “la enseñanza basada en competencias”, vicerectoria de asuntos académicos, departamento de pregrado, Univ. de Chile.
- * Rolf Torstendahl (1990); “Bureaucratization in Northwestern Europe, 1880-1985 Londres”: Routledge, an imprint of Taylor & Francis Books Lt.
- Sarramona, J. (2002); “La Formación Continua Laboral”. Editorial Biblioteca Nueva, Madrid.
- Spencer y Spencer. (1993); Competence at Work: models for superior performance . editorial John Wiley & Sons. Primera edición.
- Siegrist, (2001); “Professionalization/professions in history”.
- En International encyclopedia of the social & behavioral sciences (Neil J. Smelser, Paul b. Baltes eds.) Oxford: Elsevier.
- Saracho, J.M., (2005); “Un modelo general de Gestión por Competencias” ed. Ril Editores. Primera edición (2005).
- Thierry, D. (2005); “La educación y capacitación basadas en competencias. Modelos y metodologías”, Centro de investigación y docencia en humanidades del estado de Morelos (CIDHEM).
- Vargas, F, (1998); “Cuarenta preguntas sobre competencias laborales”, revisado el 14 septiembre del 2005 en web: www.cinterfort.org.uy,.
- Vargas, F; Casanova, F; Montanero, L. (2001), “el enfoque de competencias laborales: manual de formación”.

- Yañez-Galecio, J. (2003); “La formación profesional del psicólogo en las especialidades clínica, educacional y organizacional: una evaluación preliminar basada en competencias laborales”, tesis para optar al grado de magíster en educación con mención curriculum y comunidad educativa, Universidad de Chile.

ANEXOS