

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

GUÍA PARA GERENTES



Organización Panamericana de la Salud
Oficina Regional de la
Organización Mundial de la Salud



Serie PALTEX para Ejecutores de Programa de Salud No. 42

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

GUÍA PARA GERENTES

ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD

Copyright© Organización Panamericana de la Salud 2000
ISBN 92 75 32337 2

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o transmitida en ninguna forma y por ningún medio electrónico, mecánico, de fotocopia, grabación u otros, sin permiso previo por escrito de la Organización Panamericana de la Salud.

Este libro está especialmente destinado a los estudiantes de ciencias de la salud de América Latina y se publica dentro del Programa Ampliado de Libros de Texto y Materiales de Instrucción (PALTEX) de la Organización Panamericana de la Salud, organismo internacional constituido por los países de las Américas, y de la Organización Panamericana para la Salud y Educación para la promoción de la salud de sus habitantes. Se deja constancia que este programa está siendo ejecutado con la cooperación financiera del Banco Interamericano de Desarrollo.

Las opiniones que se expresan en este libro son las de los autores y no necesariamente las de la Organización Panamericana de la Salud.

Publicación de la
ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD
Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional de la
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD
525 Twenty-third Street, N.W.
Washington, D.C. 20037

2000

ÍNDICE

	<i>Página</i>
Prefacio	v
Introducción	vii
Capítulo 1: ¿Qué es la gestión del desempeño?	1
Generalidades	1
El proceso de gestión del desempeño	1
Capítulo 2: Cómo entender las competencias	3
Las competencias	3
Antecedentes	3
Características	4
Sistemas tradicionales de gestión del desempeño frente a sistemas basados en competencias	4
Efectos y beneficios	6
Capítulo 3: El modelo de competencia y su desarrollo	7
El modelo de competencia	7
Componentes del modelo	7
Desarrollo de un modelo de competencia	10
Identificación y definición de las competencias centrales	10
Pasos del proceso: Desarrollo de competencias centrales	11
Identificación y definición de las competencias auxiliares	13
Pasos del proceso: Desarrollo de competencias auxiliares	13
Criterios para la definición de competencias	16
Capítulo 4: Niveles de competencias	17
Desarrollo de niveles para las competencias centrales y auxiliares	17
Concepto del continuo de la competencia	17
Selección de niveles de desempeño superior	19
Hojas de trabajo	28
Capítulo 5: Aplicación del enfoque de competencias	33
Formas de aplicación de las competencias	33
Empleo de las competencias para la evaluación del desempeño	34
Empleo de las competencias con fines de recompensa y retribución	35
Conclusión	39
Apéndice	41
Definiciones y términos	41
Hojas de trabajo/hoja de respuestas	43
Notas de pie de página y referencias	44

«En los últimos cincuenta años, los grandes pensadores del campo de la administración han formulado diversos conceptos para ayudar a las organizaciones a optimizar el valor de sus recursos humanos. Dos de los conceptos más convincentes se centran en que el capital humano es un recurso viable y expansible y que las competencias pueden emplearse como mapa y medida del crecimiento del capital humano».¹

PREFACIO

El programa de trabajo determinado por los Gobiernos Miembros que constituyen la Organización Panamericana de la Salud (OPS), dentro de sus actividades de desarrollo de la infraestructura y personal de salud, comprende la elaboración de nuevos tipos de materiales educacionales aplicables fundamentalmente a la formación de personal técnico, auxiliar y de la comunidad.

En cumplimiento de lo señalado por los Gobiernos, se presenta a la consideración de los interesados, dentro del marco general del Programa Ampliado de Libros de Texto y Materiales de Instrucción, la *Serie PALTEX para Ejecutores de Programas de Salud*, de la cual forma parte este manual.

El PALTEX, en general, tiene por objeto ofrecer el mejor material de instrucción posible destinado al aprendizaje de las ciencias de la salud, que resulte a la vez accesible, técnica y económicamente, a todos los niveles y categorías de personal en cualquiera de sus diferentes etapas de capacitación. De esta manera, dicho material está destinado a los estudiantes y profesores universitarios, a los técnicos y a los auxiliares de salud, así como al personal de la propia comunidad. Está orientado, tanto a las etapas de pregrado como de postgrado, a la educación continua y al adiestramiento en servicio y puede servir a todo el personal de salud involucrado en la ejecución de la estrategia de la atención primaria, como elemento de consulta permanente durante el ejercicio de sus funciones.

El PALTEX cuenta con el financiamiento de un préstamo otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a la Fundación Panamericana para la Salud y Educación. La coordinación técnica del PALTEX ha sido encomendada al Programa de Desarrollo de Recursos Humanos que tiene a su cargo un programa de cooperación técnica destinado a analizar la necesidad y adecuación de los materiales de instrucción relacionados con el desarrollo de los recursos humanos en materia de salud.

La *Serie PALTEX para Ejecutores de Programas de Salud* se refiere específicamente a manuales y módulos de instrucción para el personal de los Ministerios y Servicios de Salud, siendo una selección de materiales que proporciona elementos para la formulación y desarrollo de programas de atención primaria.

INTRODUCCIÓN

El Programa de Desarrollo de Recursos Humanos de la División de Desarrollo de Sistemas y Servicios de Salud de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) presenta esta Guía a los responsables de la gestión de recursos humanos y a los directores de servicios de salud de América Latina y el Caribe para su consideración. Creemos que esta obra será un instrumento de suma utilidad para una efectiva gestión del desempeño del personal.

Dado a los trascendentales cambios continuos de los sistemas y servicios de salud y de los procesos que afectan a cada país del mundo que, innegablemente, revisten más importancia en el sector de salud de la Región de las Américas, se han hecho evidentes nuevos requerimientos de desempeño de los trabajadores de salud. Esa situación constituye un gran desafío para el desarrollo de recursos humanos en este sector, debido principalmente a que la gestión del desempeño nunca ha tenido carácter prioritario. De ahí que el desarrollo de ese concepto haya sido deficiente.

El post-fordismo como modo de regulación del trabajo ha redefinido criterios y normas que regían las relaciones laborales, que hasta ahora permanecieron inamovibles, algunas de las cuales fueron importantes conquistas de los trabajadores, tales como los contratos de trabajo, los sistemas remunerativos, los ámbitos y alcances de la negociación colectiva, entre otras. Pero, de otro lado, este nuevo modo regulatorio ha recolocado en un lugar destacado el papel del conocimiento y la tecnología, por tanto otro concepto (social y subjetivo) del personal y una nueva visión de la función plural del trabajador, en los procesos productivos. Así ha hecho emerger una crisis por agotamiento e ineffectividad del modelo “maquinista” de la gestión del trabajo.

Aunque con frecuencia ha pasado desapercibida, esta transformación ha venido ocurriendo con rapidez en los servicios de salud. En toda la Región está en marcha una activa búsqueda de nuevas opciones y un intenso y acalorado debate sobre una nueva clase de gestión del desempeño, orientada hacia la satisfacción de las necesidades de los usuarios y las exigencias de cambio de los servicios (hacia mayor equidad, mejor calidad y más productividad). Lo que, a nuestra manera de ver, es distinto e importante a la vez es el hecho de que ésta es una profunda redefinición con hipótesis ontológicas (el trabajador como participante activo en lugar de objeto administrado), una búsqueda inter y multidisciplinaria de una teoría de trabajo en los servicios de salud, la creación de instrumentos de intervención útiles, etc. Este es también el escenario propicio para que nuestro programa busque nuevas y mejores formas de evaluar el desempeño de los trabajadores de salud.

El método de uso corriente hoy en día en el lugar de trabajo, que representa una de varias posibilidades, se centra en el concepto de «flexibilidad». En nuestra opinión, los métodos de administración y educación basados en competencias ofrecen diversas ventajas y la posibilidad de mejorar el desempeño de los trabajadores de salud. Por lo tanto, el Programa de Desarrollo de Recursos Humanos ha decidido explorar esa vía y contribuir a su desarrollo teóri-

co, metodológico y práctico, empleando una estrategia de confrontación permanente con la realidad del trabajo en los servicios de salud. Los enfoques de competencias no son nuevos; lo que sucede es que han evolucionado notablemente desde los originales enfoques fordistas y en los actuales momentos han alcanzado un desarrollo transdisciplinario y han fortalecido sus posibilidades de contribuir a mejorar la gestión de los procesos de trabajo y hacer más eficientes y efectivos los procesos educacionales en el servicio. De conformidad con ello, nuestro programa trata de aprovechar este adelanto y de adaptarlo a las necesidades de los servicios en medio del cambio hacia una mayor equidad, calidad y eficiencia.

Los especialistas y administradores de recursos humanos en los servicios de salud suelen mostrarse escépticos con respecto al método basado en competencias. Por lo general, esa actitud se origina en un concepto anticuado o sesgado de lo que ahora se define como «competencia». Esperamos cambiar ese concepto. Otro problema radica en las diversas definiciones de competencia; hay tantas definiciones como experiencias. Eso indica la complejidad del término, su enorme vitalidad conceptual y sus numerosas posibilidades. Con el fin de hacer uso efectivo de esos instrumentos, es necesario tener presente que los cambios en los métodos originales se han mantenido al ritmo de la evolución de la situación laboral en el mundo. La capacidad de cambio y adaptación de ese concepto es un valor agregado que respalda su uso.

Este manual está orientado a apoyar el trabajo de los responsables de la gestión del personal y dirigentes de servicios para mejorar el desempeño. Permite mejorar el análisis del trabajo, orientar el talento humano para atender las exigencias de los servicios, evaluar el desempeño, diseñar sistemas basados en incentivos y, en última instancia, mejorar la calidad y eficiencia del trabajo de los profesionales, el personal técnico y los trabajadores auxiliares que constituyen el complejo equipo humano encargado de proteger, cuidar y curar a la ciudadanía.

De esa forma, el Programa de Desarrollo de Recursos Humanos de la OPS/OMS continúa su labor de desarrollo de instrumentos para la gestión diaria del trabajo en los servicios. Sigue divulgando los conocimientos, la información y los materiales necesarios para contribuir desde el lado humano de la atención, por medio de los trabajadores, a mejorar la calidad de la atención de salud en América Latina y Caribe.



¿QUÉ ES LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO?

Generalidades

En el ámbito internacional, las organizaciones han sido lanzadas a una economía global y a un medio empresarial imprevisibles que han dado lugar a enérgicas exigencias de cambio en las organizaciones, independientemente de la naturaleza de sus actividades, tamaño, localización y carácter lucrativo o filantrópico.

En los últimos años, se ha descubierto que la clientela exige cada vez más productos y servicios de mejor calidad y que si no se atienden sus necesidades e intereses los solicita en otra parte. En este nuevo lugar de mercado de múltiples opciones, la lealtad de la clientela parece ser una cosa del pasado.

Además, los problemas que acarrea el menor volumen de recursos, la dificultad para atraer y retener a trabajadores clave, el alto grado de competencia entre sí y la mayor dependencia con respecto a la tecnología de comunicaciones son factores contribuyentes al conjunto de presiones ejercidas en las organizaciones. Esa situación ha obligado a las organizaciones a buscar nuevos métodos, sistemas internos y procesos para estabilizar y, en el mejor de los casos, ampliar su posición competitiva.

En respuesta a ello, las compañías han buscado iniciativas como reorganización, reestructuración, etc. para incrementar su productividad y mejorar los resultados en materia de organización. Esos esfuerzos, pese a haber reportado beneficios, se han intensificado a tal punto que las organizaciones deben considerar ahora sus recursos humanos y, en particular, el desempeño del personal, como la última oportunidad de importancia clave para mejorar el desempeño general de la organización.

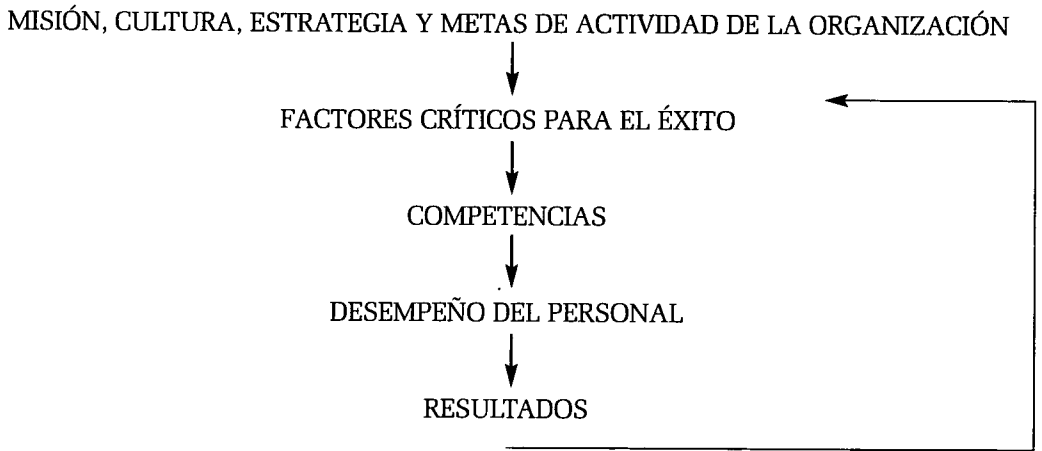
Por medio de la práctica de la gestión del desempeño, esta oportunidad se puede materializar porque ese campo es un *proceso* destinado a enfocar el trabajo pendiente con el fin de lograr los resultados que espera y exige la organización.

El proceso de gestión del desempeño

El proceso de gestión del desempeño permite que las organizaciones exploten y desarrollen su talento humano, transformen su cultura en una empresa de alto rendimiento e introduzcan los cambios necesarios para competir con éxito y lograr los resultados necesarios.

El proceso está impulsado por la misión y las metas de la organización y tiene en cuenta la cultura, las principales orientaciones estratégicas y los factores críticos para el éxito de la organización. En conjunto, esta información proporciona la meta de desempeño de la organización. Los pasos del proceso se presentan en la Figura 1.

Figura 1
Proceso de gestión del desempeño



Como se indica aquí, el proceso tiene forma circular en el sentido de que las expectativas de la organización forman una cascada descendente a través del mismo. Los resultados alcanzados en materia de trabajo guardan una relación ascendente y, a partir de su calidad, permiten que la organización haga los ajustes necesarios y más oportunos a esta estrategia y a las metas de actividad con el fin de ir hacia delante en su esfuerzo por mejorar el desempeño general de una forma continua.



CÓMO ENTENDER LAS COMPETENCIAS

Competencias

«Las habilidades permiten que usted participe en el juego; las competencias agregadas a las habilidades esenciales pueden formar campeones».ⁱⁱ

Como se muestra en el gráfico, un sistema eficaz de gestión del desempeño comunica y preconiza claramente las expectativas y los requisitos de la organización en materia de desempeño por medio de las competencias específicas.

Las competencias constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que definen un desempeño superior. Amplían la definición de cualquier empleo al enfocarse en qué trabajo se realiza y cómo.

Las competencias se enmarcan dentro del contexto de la organización y pueden incorporarse a sus prácticas, políticas, sistemas y procesos para ayudar a motivar y apoyar al personal para que su desempeño sea de óptima calidad. Se espera que toda la plantilla demuestre competencia en el desempeño del trabajo diario en los niveles específicos que exige su puesto (empleo) particular.

Antecedentes

La teoría de la competencia fue formulada a comienzos del decenio de 1970 por David McClelland de la Universidad de Harvard. El Dr. McClelland señaló que las calificaciones académicas, los conocimientos, los grados y las certificaciones tradicionales no eran factores válidos de predicción del desempeño exitoso y eficaz en el trabajo y en otras situaciones de la vida. Afirmó McClelland que eran más útiles las «competencias» (así llamadas por él), es decir, *las habilidades, las capacidades, los conocimientos, los patrones de comportamiento y las clases de actitud* de la gente, por ser factores más seguros de predicción del éxito en el empleo.

McClelland formuló la teoría de competencias a partir de tres hipótesis:

1. En cada empleo, determinadas personas tienen un desempeño más eficiente que otras.
2. Las personas con desempeño superior utilizan diferentes métodos y patrones de comportamiento para realizar el trabajo en comparación con otras.
3. La mejor forma de identificar las competencias conducentes a un desempeño superior consiste en estudiar a las personas con desempeño superior que sirven de ejemplo para definir el éxito de la organización, por lo general, empleando medidas objetivas.

Desde que se realizó ese trabajo, otros autores han ampliado las investigaciones de McClelland y establecido formas de aplicación de las competencias que son de particular valor para las organizaciones hoy en día, en particular, como base para el sistema de gestión del desempeño. Como tales, las competencias se emplean para definir el desempeño *superior*, es decir, el desempeño de calidad en el trabajo de todo el personal que necesita una organización para tener éxito.

Características

En un sistema eficiente de gestión del desempeño, las competencias:

- Reflejan la misión, las metas y la cultura de la organización.
- Ayudan a enfocar y orientar la energía necesaria para que la organización y el personal logren un alto grado de desempeño.
- Son fáciles de entender y valoradas por todo el personal.
- Son consideradas como indispensables para el éxito del trabajador.
- Son reconocidas por todo el personal como clave del éxito general de la organización.

En resumen, las competencias sirven para vincular el desempeño, los recursos humanos, las metas de trabajo y las estrategias de la organización.

Sistemas tradicionales de gestión del desempeño frente a sistemas basados en competencias

Las diferencias entre los sistemas tradicionales de gestión del desempeño frente a los sistemas basados en competencias son significativas. Como se indica en el Cuadro 1, esas diferencias reflejan un importante cambio de una cultura funcional a otra basada en procesos, de un sistema basado en tareas y actividades laborales a componentes más dinámicos como los de desempeño, conocimientos, habilidades y capacidades, es decir, a competencias.

Cuadro 1
Diferencias entre sistemas tradicionales y sistemas basados en competencias

Sistemas tradicionales	Sistemas basados en competencias
El desempeño individual suele estar aislado de la organización en sentido amplio.	El desempeño está vinculado a la estrategia y las metas de cada organización y departamento.
El desempeño propiamente dicho y las normas pertinentes están mal definidos.	El desempeño y las normas y expectativas pertinentes son definidos por la organización en forma de <i>competencias</i> discretas.
El desempeño se define según el título del empleo.	El desempeño se define según competencias que describen <i>qué</i> trabajo se realiza y <i>cómo</i> .
Las metas y objetivos del desempeño a menudo son ambiguos o dejan de comunicarse.	Las metas y los objetivos del desempeño son determinados de común acuerdo (entre el trabajador y el gerente).
El desempeño carece del apoyo de otros sistemas y procesos de la organización y de vínculos con los mismos.	La estructura, los procesos, recursos y sistemas de control y autoridad de la organización se han diseñado de forma que optimicen [y apoyen] el desempeño del personal. ⁱⁱⁱ
El desempeño no es necesariamente <i>manejado</i> sino administrado; se espera que los administradores lo dirijan, controlen y supervisen.	<i>Se permite</i> a los gerentes <i>manejar</i> el desempeño y se les hace rendir cuentas de los resultados; los gerentes son los orientadores, facilitadores y creadores del desempeño.
Los trabajadores desempeñan un papel pasivo.	Los trabajadores desempeñan una función activa en su adelanto profesional y tienen mayor responsabilidad de su propio desempeño.
Es una función del Departamento de Recursos Humanos.	Es una función de la gestión.
Es un proceso realizado con documentos.	Es un proceso basado en la gente.
Es un ritual y una actividad cíclica.	Es dinámico y continuo.

Efectos y beneficios

El desempeño y los resultados del trabajo del personal son una responsabilidad crítica de la gestión. Un sistema de gestión del desempeño basado en competencias apoya a los gerentes y les ayuda a cumplir con sus responsabilidades con más confianza y eficiencia. Como proceso administrativo, la gestión donde se vuelve administración del desempeño tiene un efecto importante en la capacidad de la organización para atraer y retener trabajadores de máxima idoneidad, mejorar la eficiencia y eficacia de su funcionamiento y prestar servicios de la mejor calidad a los clientes internos y externos de la organización.

De hecho, un sistema de gestión del desempeño basado en competencias tiene otros beneficios y efectos importantes y de amplio alcance para la organización y para todo el personal como se muestra en el Cuadro 2.

Cuadro 2
Efectos y beneficios

Para la organización:

- Mejores niveles de calidad y productividad que definen a una organización con un alto grado de desempeño y, como consecuencia, le confieren una mayor ventaja competitiva.
- Enfoque más fino en el logro de metas específicas de la organización.
- Mejor uso de los recursos humanos y financieros.
- Mayor participación y compromiso del personal.
- Mejor comunicación.
- Desempeño y funcionamiento de la organización que permiten atender los requisitos de los órganos de autorización y acreditación.

Para los gerentes y supervisores:

- Base más objetiva para evaluar y recompensar el desempeño del personal.
- Mejor comprensión de las responsabilidades, las obligaciones de rendición de cuentas, el grado de autoridad y control relacionado con el desempeño del personal y los resultados del trabajo.
- Mayor posibilidad de lograr las metas de cada unidad, equipo o departamento.

Para el personal:

- Profunda comprensión de las expectativas en materia de desempeño y de las actividades exigidas y deseables para lograr éxito.
- Mayor capacidad de influir en los procesos y resultados del trabajo.
- Mayor responsabilidad personal por el propio desempeño.
- Mayor motivación para lograr un mejor grado de desempeño según competencias, nuevos conocimientos, habilidades y capacidades.
- Claro reconocimiento del impacto del desempeño y de los resultados del trabajo en el departamento correspondiente y en la organización en general.

EL MODELO DE COMPETENCIA Y SU DESARROLLO

El modelo de competencia

El sistema de gestión del desempeño basado en competencias se ha formulado a partir del modelo presentado en la Figura 2 a continuación.

Figura 2.
El modelo de competencia



Componentes del modelo

El modelo de competencia se divide en dos tipos de competencia: Competencias centrales y competencias auxiliares.

Competencias centrales

Organización

Estas competencias comunican los valores de la organización, definen el desempeño y están vinculadas a la actividad básica de la organización. Se aplican universalmente a todo el personal, sin importar el puesto ni nivel que ocupen en la organización.

Las competencias centrales destacan los patrones de comportamiento, las clases de actitud, los valores y rasgos de la organización. Como tales, ejercen más influencia cuando se trata de distinguir el desempeño *superior* del desempeño promedio y suelen ser más decisivas para el éxito alcanzado en trabajos complejos que las competencias auxiliares.

Una vez instituidas, estas 5 a 10 competencias centrales tienen pocas posibilidades de cambiar con el tiempo.

Ejemplos:

Calidad, orientación hacia el cliente, trabajo en equipo, valorización de la diversidad, liderazgo, orientación hacia el aprendizaje, etc.

Competencias auxiliares

Trabajo/función/papel

Estas competencias representan los conocimientos, habilidades y capacidades particulares que se necesitan para hacer el trabajo, realizar una función particular o desempeñar un papel determinado. Las competencias auxiliares se concentran en diferentes tareas y se pueden observar y medir mejor que las competencias centrales; además, es más fácil estudiarlas a fondo y lograr aptitud en su empleo. Se aconseja tener como máximo 12 competencias auxiliares.

Ejemplos:

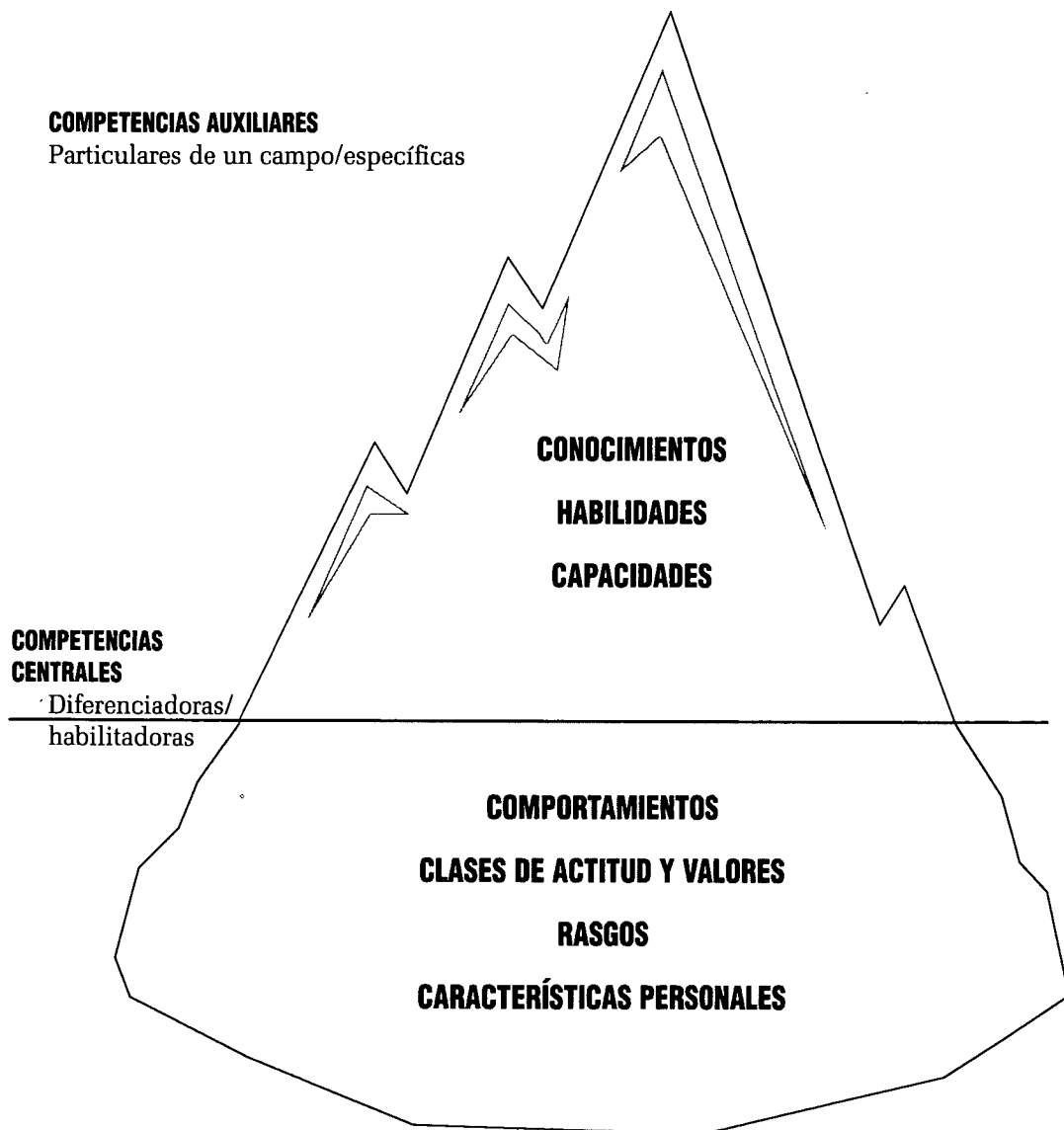
Matemáticas, uso de equipo, máquinas y sistemas, raciocinio analítico y resolución de problemas, enseñanza y capacitación, uso de computadores y de programas de informática, etc.

Para entender mejor las diferencias de los distintos tipos de competencia, conviene emplear el modelo «iceberg» de competencias de Spencer (véase la Figura 3).

En el modelo, la «línea del nivel del agua» separa los dos tipos de competencia. Por encima de la línea del nivel del agua están las competencias auxiliares o competencias «particulares de un campo/específicas». Estos tipos de competencia son observables, mensurables y fáciles de desarrollar.

Por debajo de la línea del nivel del agua están los tipos de competencia básica «diferenciales/instrumentales» que son menos visibles y más difíciles de medir o de desarrollar con seguridad. Estas son las competencias que permiten distinguir el desempeño superior del desempeño promedio y suelen ser más decisivas para el éxito alcanzado en trabajos complejos que las competencias auxiliares.

Figura 3
Modelo «iceberg» de competencias



Desarrollo de un modelo de competencia

Antes de elaborar el modelo correspondiente, una organización debe determinar cómo se aplicará y cuál será el sistema de gestión del desempeño basado en competencias. ¿Se empleará el modelo para integrar todos los sistemas y prácticas de recursos humanos? ¿Se vinculará el desempeño a la remuneración del personal? ¿Servirá el modelo de base para el sistema de evaluación del desempeño de la organización? A menos que la aplicación se identifique clara y específicamente, es posible que dejen de alcanzarse los diversos beneficios y el impacto favorable de un modelo de competencia.

Identificación y definición de las competencias centrales

El objetivo general del desarrollo del modelo de competencia es definir el desempeño superior del personal. Esto se logra respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los resultados y productos del trabajo que suelen presentar las personas con desempeño superior en la organización?
- ¿Cómo logran esas personas resultados superiores? ¿Qué medios, métodos, sistemas o procesos emplean constantemente y de cuáles dependen?
- ¿Qué clases de actitud, rasgos o capacidades críticas demuestran al trabajar para el logro de esas metas?

La información para las respuestas a esas preguntas procede de varias fuentes: la alta administración, los especialistas en las funciones de la organización, la industria y las disciplinas pertinentes y los propios funcionarios con desempeño superior. (Como indica McClelland, la mejor forma de determinar las competencias conducentes al desempeño superior es estudiar a las personas con desempeño superior que se han señalado como ejemplo de la definición de éxito de la organización. . .).

Ese personal y otros trabajadores que trabajan en el desarrollo del modelo de competencia pueden utilizar uno de varios métodos o un conjunto de ellos para ayudar a identificar y definir la competencia:

- *Entrevistas estructuradas*

Se realizan entrevistas con la alta gerencia y otro personal ejecutivo de importancia y los trabajadores para identificar cuáles son las competencias centrales. En esas entrevistas se utilizan técnicas basadas en el comportamiento con el fin de obtener información objetiva.

- *Equipos de definición de la competencia*

Se crean equipos multifuncionales a los que se asigna la tarea de definir las competencias centrales que describen el desempeño superior y las expectativas de la organización.

- *Grupos focales*

Se organizan grupos de funcionarios dentro de familias de empleos o funciones que formen parte de las actividades básicas para determinar competencias consideradas comunes a todas las personas con desempeño superior. Los grupos focales también pueden emplearse para examinar y revisar las competencias propuestas por el equipo de competencias.

- *Encuestas*

Los trabajadores con desempeño superior (en todos los puestos de todos los niveles de la organización) pueden responder a un cuestionario que enumera los patrones de comportamiento y las clases de actitud deseables en el trabajo. Los entrevistados indican el grado en el cual cada patrón de comportamiento y actitud define y distingue el desempeño superior dentro de la organización. También se puede solicitar a los entrevistados que agreguen otros patrones de comportamiento y clases de actitud no citados en la encuesta.

Las encuestas son una forma muy eficiente y válida para identificar competencias al compararlas con otros métodos aquí indicados.

Todos los métodos tienen en común la participación del personal de todos los niveles de la organización. Esa participación es esencial porque permite la comunicación del cambio de la organización a un sistema de gestión del desempeño y, con eso, la intención de crear una nueva cultura de «desempeño superior» y una «organización de aprendizaje». Además, la participación aumenta la posibilidad de compra de parte del capital social por los trabajadores y su dedicación al nuevo sistema y promueve su comprensión sobre el desempeño y las competencias.

Independientemente del método (o de los métodos) empleado(s) para identificar las competencias, se recomienda encargar al personal especializado en desarrollo organizacional y a otros recursos humanos de la organización, el liderazgo en las actividades de identificación y establecimiento de las competencias.

Pasos del proceso: Desarrollo de competencias centrales

1. Examinar la misión, las estrategias y metas de la organización a corto y largo plazos.
2. Aclarar las restricciones y obligaciones de la organización, por ejemplo, los requisitos impuestos por las autoridades externas de alto rango (el gobierno, y las instituciones de autorización, acreditación, expedición de licencias), compromisos contractuales (acuerdos laborales, etc.).
3. Determinar el trabajo pendiente dentro de las actividades esenciales de la organización con el fin de actualizar la misión y alcanzar las metas laborales de la organización. Estos son los factores críticos para el éxito de la organización.

4. Considerando el trabajo pendiente, determinar las competencias centrales indispensables para hacer frente al desafío del buen desempeño:
 - a) Examinar las listas de enumeración de posibles competencias centrales. En el Cuadro 3 se presenta una muestra de competencias centrales para consideración por parte de los interesados.
 - b) Seleccionar las competencias que parezcan más apropiadas e importantes para la organización.
 - c) Definir cada competencia de forma que describa un grado de desempeño *superior*. En el Cuadro 4 se presenta una muestra de una competencia central.
 - d) Presentar la lista de competencias seleccionadas y definidas para revisión y comentarios del personal de alta administración y de otros niveles de la organización.
 - e) Perfeccionar este trabajo según sea necesario.
5. Determinar los niveles de aptitud dentro de cada competencia central en cada puesto necesario para realizar el trabajo exigido para alcanzar la metas de la organización. Estos niveles amplían la definición de la competencia básica y permiten hacer una distinción del grado de excelencia del desempeño en diferentes niveles de la organización. Véanse más detalles en el Capítulo 4.
6. Presentar el trabajo realizado para hacerle otras modificaciones o para confirmación y aprobación.

(Nota: Las hojas de trabajo para desarrollar competencias centrales se encuentran al final del Capítulo 4).

Cuadro 3 **Muestra de competencias centrales**

- Calidad/mejoramiento continuo
- Enfoque orientado hacia el usuario
- Orientación hacia el aprendizaje
- Profesionalismo/integridad
- Orientación hacia el cambio
- Adaptabilidad/flexibilidad
- Pro actividad/iniciativa/disposición a asumir riesgos
- Liderazgo
- Compromiso organizacional
- Orientación/compromiso con la misión y visión institucional.
- Innovación/creatividad
- Sensibilidad cultural/valorización de la diversidad
- Enfoque en la gestión del desempeño
- Orientación hacia la comunidad

Cuadro 4
Muestra de una competencia central

«Trabajo en equipo»

Los trabajadores se relacionan y trabajan con otros en un ambiente de equipo, contribuyen activamente en el trabajo de equipo y en el proceso de toma de decisiones del mismo y ayudan a crear un clima favorable en ese medio. Como integrantes de un equipo, asignan más importancia al éxito colectivo que a sus aspiraciones personales y, al mismo tiempo, valoran y reconocen el aporte individual de cada miembro al equipo.

Identificación y definición de las competencias auxiliares

Completan el modelo de competencia las competencias auxiliares, que son las competencias representativas de los distintos conocimientos, habilidades y capacidades que se necesitan para realizar el trabajo, desempeñar una función particular o trabajar en un papel específico. Si bien las competencias centrales se aplican a todos los trabajadores en todos los puestos, no todas las competencias auxiliares serán aplicables a todos los puestos por su *especificidad y orientación hacia determinadas tareas*.

Las competencias auxiliares pueden identificarse por medio de métodos de análisis del trabajo y entrevistas estructuradas:

- *Análisis del trabajo y del desempeño*

Las descripciones del trabajo corriente y la documentación del desempeño se revisan con cuidado para señalar las habilidades, conocimientos, capacidades, clases de actitud y patrones de comportamiento que demuestran las personas con desempeño superior en su puesto, papel o función específicos.

- *Entrevistas estructuradas*

Se entrevista a las personas con desempeño superior con el fin de conocer los patrones de comportamiento y los métodos que emplean para lograr excelentes resultados en su función, papel o trabajo específicos. Esas entrevistas también pueden realizarse con un grupo control de personas con desempeño normal en un mismo empleo, función o papel. Se hace una comparación y un contraste de los datos de la entrevista del grupo control con los de la entrevista de las personas con desempeño superior para ver qué factores las distinguen de otras.

Pasos del proceso: Desarrollo de competencias auxiliares

1. Con ayuda de especialistas en la materia, determinar los principales sistemas de rendición de cuentas (por ejemplo, enseñanzas clínicas, apoyo administrativo, operaciones,

etc.) correspondientes a los departamentos, funciones, papeles, familias de empleos, cargos y puestos de la organización.

2. Determinar los conocimientos, habilidades y capacidades de importancia crítica para cada sistema de rendición de cuentas. Estos son las competencias auxiliares, cuya muestra se presenta en los Cuadros 5 y 6.
3. Definir cada competencia auxiliar de modo que describa un grado de desempeño superior. En el Cuadro 7 se presenta una muestra de las competencias auxiliares.
4. Definir todos los grados pertinentes de aptitud dentro de cada competencia auxiliar (véase el Capítulo 4).
5. Con ayuda de expertos en la materia (quienes mejor conozcan una función, un papel, un empleo o una familia de empleos), determinar el grado de aptitud de cada competencia auxiliar correspondiente a ese empleo o puesto.
6. Presentar el trabajo realizado para confirmación/validación o aprobación y modificarlo según sea necesario.

(Nota: Las hojas de trabajo para establecer las competencias auxiliares se encuentran al final del Capítulo 4).

Cuadro 5 **Muestra de las competencias auxiliares**

Para desempeñar una función o un papel:

- Raciocinio analítico
- Raciocinio conceptual
- Raciocinio sistemático
- Capacidad de ejercer influencia
- Manejo y resolución de conflictos
- Raciocinio estratégico
- Toma de decisiones/negociación
- Personalidad equilibrada
- Responsabilidad/autonomía
- Liderazgo

Cuadro 6
Muestra de las competencias auxiliares

Para desempeñar un trabajo:

- Conocimientos técnicos
- Aptitud en matemáticas
- Comunicación oral y escrita
- Comunicación interpersonal
- Relaciones humanas
- Información
- Manejo de computadores/programas de informática
- Equipo, maquinaria y sistemas
- Análisis de la situación de salud
- Enseñanza/capacitación
- Planificación y establecimiento de prioridades
- Análisis y resolución de problemas
- Iniciativa
- Gestión de proyectos
- Creatividad
- Seguridad clínica
- Comunicación de argumentos políticos

Cuadro 7
Muestra de una competencia auxiliar

Capacitación/enseñanza

Los trabajadores comparten unos con otros sus habilidades y conocimientos formal e informalmente para desarrollar y mejorar la calidad del desempeño y la pericia en el trabajo que demuestran sus colegas y asociados.

Criterios para la definición de competencias

Independientemente de la clase de competencia (ya sea una competencia central o una competencia auxiliar) o de la modalidad de aplicación del modelo de competencia de la organización, para ser de utilidad, las definiciones de competencia deben ceñirse a los siguientes criterios:

1. Claridad

Las definiciones de competencia deben ser claras y utilizar un vocabulario claro y de buena calidad que todos los trabajadores puedan interpretar y comprender con facilidad.

2. Brevedad

Las definiciones deben ser breves y concisas, sin sacrificar el significado y la comprensión.

3. Objetividad

Las definiciones deben relacionarse con conocimientos, habilidades, capacidades y patrones de comportamiento específicos. Las clases de actitud deben declararse en términos que indiquen un patrón de comportamiento en la medida de lo posible. Por ejemplo, una actitud «de cooperación» podría describirse en ese sentido con una afirmación como «esta persona busca voluntariamente la forma de ayudar a otros a cumplir con sus deberes».

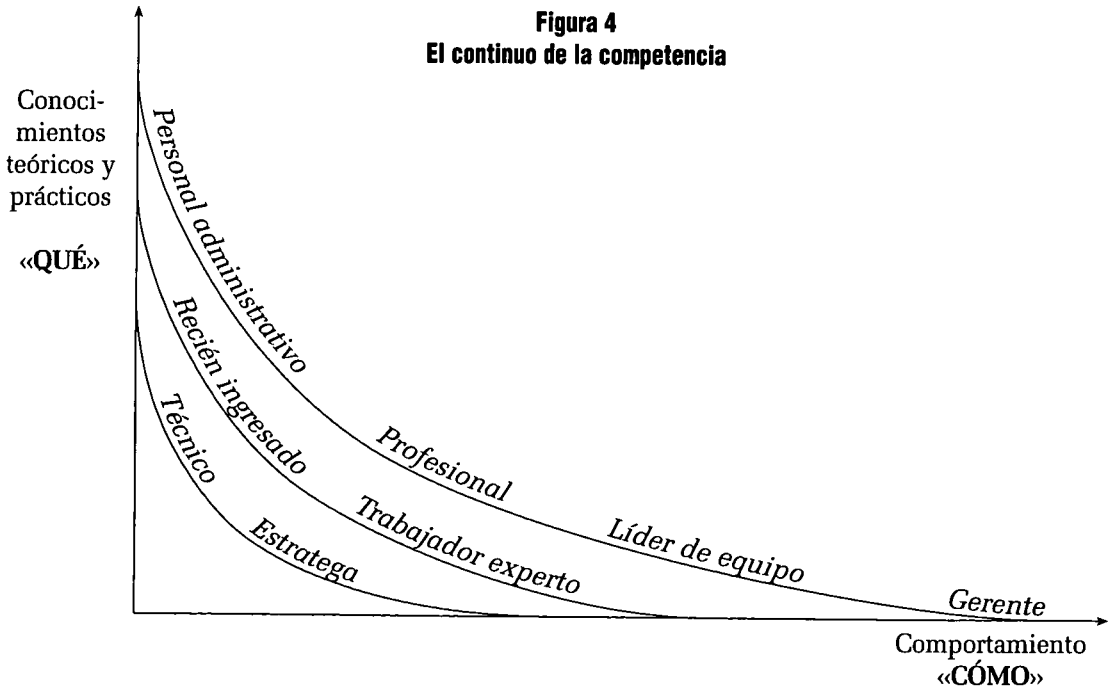
La objetividad es particularmente importante para poder aplicar las competencias al sistema de evaluación del desempeño y emplearlas para clasificar el desempeño real de los trabajadores.

NIVELES DE COMPETENCIA

Desarrollo de niveles para las competencias centrales y auxiliares

Una vez identificadas, las competencias centrales y auxiliares se perfeccionan mediante la definición de los distintos niveles necesarios para desempeñar un trabajo en cada competencia, es decir, los grados o clases de aptitud o de experiencia práctica indicativos de la competencia.

Estos niveles indican las diferencias de la aptitud necesaria en distintos niveles de la organización y dentro de diferentes funciones, papeles y trabajos (véase la Figura 4, «Concepto del continuo de la competencia»). Como resultado, el grado de aptitud varía de un puesto a otro por la singularidad de los requisitos particulares de cada puesto y la amplitud o naturaleza de cada habilidad, conocimiento, patrón de comportamiento, etc.



Cómo indica el concepto del continuo, algunos puestos como los del personal administrativo, los especialistas médicos o técnicos o los recién ingresados al puesto o a la organización, exigen un grado de competencia que destaque la utilización de habilidades y el conocimiento del trabajo en sus funciones. Los puestos de los trabajadores más especializados y de aquellos cuyas funciones son de naturaleza más táctica o estratégica, exigen un nivel de competencia que destaque los comportamientos. Por lo general, los puestos de alto rango exigen un dominio más amplio y profundo de las competencias; en cambio, el personal subordinado tal vez sólo necesite familiarizarse con las diferentes competencias y entender los conceptos básicos al respecto.

Casi todas las competencias tienen de 4 a 6 niveles de desempeño. El primer nivel representaría el nivel elemental de competencia básica, en tanto que el último guardaría una correlación con el máximo nivel de habilidad, conocimientos o capacidad. El desempeño en los niveles 2 y superiores entraña plena aptitud en todos los niveles previos o inferiores. En los Cuadros 8 y 9 de las páginas siguientes se presentan los niveles de desempeño en cada nivel de competencia central, con el ejemplo de «trabajo en equipo», y las competencias auxiliares, con el ejemplo de «capacitación/enseñanza», para señalar esa diferenciación de los grados de aptitud.

Cuadro 8 **Competencia central: niveles de desempeño**

Competencia central:

Trabajo en equipo

Los trabajadores se relacionan y trabajan con otros en un ambiente de equipo, contribuyen activamente a la labor y a la toma de decisiones del mismo y ayudan a crear un clima favorable en ese medio. Como integrantes de un equipo, asignan más importancia al éxito colectivo que a sus aspiraciones personales y, al mismo tiempo, valoran y reconocen el aporte individual de cada miembro al equipo.

1. Por lo general, al funcionario no se le exige trabajar en equipo, pero está dispuesto a apoyar el concepto de equipo de la forma aplicable dentro de la organización.
2. Cooperar y participa decididamente con otros del equipo; entiende y demuestra la habilidad de un miembro eficiente del equipo; apoya las decisiones del equipo y comparte con éste la formación pertinente; cumple los compromisos contraídos con el mismo.
3. Entiende y demuestra la habilidad de liderazgo efectivo de un equipo; sirve de especialista en una materia cuando se necesita; puede facilitar los procesos del trabajo en equipo o grupo.
4. Tiene la capacidad de dirigir el equipo en cualquier nivel de madurez; alienta y habilita a los miembros del equipo; puede proporcionar servicios especializados para facilitar los procesos de trabajo en equipo o grupo; facilita el proceso de toma de

decisiones y resolución de conflictos del equipo; patrocina la introducción de cambios emanados de las decisiones del equipo; es defensor del equipo y de su trabajo.

5. Tiene la capacidad de dirigir a otros en lo que respecta al funcionamiento y empleo de la estructura de equipo de la organización para optimizar el desempeño y los resultados; puede establecer y mantener normas para el trabajo en equipo; promueve un ambiente de trabajo caracterizado por una gran disposición a colaborar y cooperar con otros trabajadores, equipos o departamentos y con personal externo a la organización; guía y dirige el establecimiento de importantes sistemas y procesos que apoyan la estructura y cultura de formación de equipos de la organización y el trabajo en equipo propiamente dicho.

Cuadro 9 **Competencias auxiliares: niveles de desempeño**

Competencias auxiliares:

Capacitación/enseñanza

Los trabajadores comparten sus habilidades y conocimientos formal e informalmente con sus colegas para establecer o mejorar la calidad del desempeño y la pericia en el trabajo.

1. El trabajador ayuda a orientar o a guiar a nuevos colegas que hacen un trabajo similar al suyo como parte de la cooperación y cortesía normalmente observadas a diario en el ambiente de trabajo.
2. Tiene la capacidad de dar orientación e instrucción en el trabajo y guiar a los demás periódicamente por la naturaleza de su función como funcionario antiguo o dirigente.
3. Tiene la responsabilidad primaria del trabajo; es experto en la materia y tiene la capacidad de diseñar y proporcionar capacitación y enseñanza a otros trabajadores en un medio formal.
4. Tiene la idoneidad necesaria para capacitar a trabajadores del más alto nivel o de impartir enseñanza sobre material complejo o sumamente técnico que exige conocimientos basados en experiencia directa.

Selección de niveles de desempeño superior

La evaluación de los resultados del desempeño o de las actividades de los aspirantes a puestos en la organización y de otros recursos humanos con los requisitos del grado de apti-

tud según competencias exigidas por cada puesto mejora la toma de decisiones sobre los recursos humanos, la gestión del desempeño y cada trabajador. Por tanto, es indispensable hacer todo lo posible para seleccionar y definir con precisión los grados de aptitud que exige cada nivel de competencia.

Los niveles de desempeño (o «anclas aferradas al comportamiento») se pueden describir de la manera siguiente:

- La esfera de acción en el trabajo.
- La intensidad de la acción.
- El grado o la intensidad del efecto de la acción.
- El esfuerzo gastado en realizar la acción.

Además, en la selección de un nivel de desempeño de la competencia se debe tener en cuenta lo siguiente:

- La función, el papel y el puesto propiamente dichos, *no* el titular ni ningún otro trabajador.
- La función, el papel o el empleo que representa el puesto y la relación de ese puesto con otros del departamento correspondiente o de la organización.
- Los principales deberes y responsabilidades *habituales* del puesto, según se indica en la descripción del cargo vigente, la documentación sobre el desempeño y otros aportes directos.
- El alcance del puesto en lo que respecta a responsabilidad financiera, nivel de organización, personal subordinado a ese puesto, impacto en la actividad de la organización, responsabilidad geográfica etc.
- El conjunto y la naturaleza de los conocimientos, habilidades, capacidades, patrones de comportamiento y clases de actitud que exige el puesto.

Como sucede con la definición de la competencia central y de las competencias auxiliares, la selección real de los grados de aptitud más descriptivos y precisos para determinar el desempeño en cada competencia en un puesto específico exige el aporte y el juicio objetivo y discreto del personal que mejor entiende ese puesto y sus requisitos: los titulares y su gerente o supervisor.

Instrucciones

Como se señaló antes, se puede emplear la descripción de los puestos para identificar las competencias y el nivel de desempeño que exige cada puesto en la organización.

En las páginas 21 a 24 se presentan dos descripciones de puestos. Según la información proporcionada por la descripción del cargo de «gerente de instrucción e información científ-

fica», *determine el grado de aptitud que exige el puesto para las competencias de «trabajo en equipo», «capacitación/enseñanza» y «seguridad clínica» en las páginas 25 a 26.*

Repita el ejercicio con el segundo puesto, que es el de epidemiólogo.

TÍTULO DEL PUESTO: Gerente de capacitación e información científica

Naturaleza básica del trabajo

La programación, coordinación y orientación de las actividades de capacitación e información científica mediante planificación, desarrollo, vigilancia y supervisión del trabajo del personal profesional en este campo; vigilancia y evaluación de los cursos y disciplinas ofrecidos por la institución; coordinación de proyectos de acreditación y reacreditación de cursos de extensión; examen y evaluación de los resultados; e institución de procedimientos para la adquisición de libros y publicaciones periódicas para la biblioteca; búsqueda y propuesta de políticas; y establecimiento de normas y procedimientos relacionados con el desempeño con miras a optimizar la política de perfeccionamiento del personal para los profesionales de la institución.

Deberes típicos

1. Coordinar las actividades de instrucción e información científica y evaluar y ayudar a los profesionales en lo que respecta a planificación, vigilancia y evaluación de los cursos y disciplinas ofrecidos por la institución, con miras a producir y divulgar nuevos conocimientos científicos.
2. Coordinar las operaciones de los programas de residencia médica y enfermería y examinar, vigilar y evaluar el progreso de los docentes y su trabajo en capacitación de recursos humanos calificados para tareas en el campo de la oncología.
3. Realizar estudios de administración para determinar las necesidades de equipo y de dotación de personal y la distribución funcional del local de la biblioteca, y establecer y seguir procedimientos regulares para la adquisición de libros y publicaciones periódicas con objeto de actualizar la información y organizar y conservar la colección.
4. Administrar los recursos necesarios para actividades en ese campo, mantener un control eficaz de los gastos y un sistema de rendición de cuentas de los mismos, con miras a una sólida administración de los recursos gastados en la actualización profesional y técnica de recursos humanos.
5. Participar en la selección de aspirantes a los cursos ofrecidos, dar opiniones y participar en discusiones para determinar, junto con los encargados de las diversas disciplinas, cuáles son los mejores recursos humanos para perfeccionamiento por parte de la institución.

6. Coordinar la preparación de material didáctico para uso en cursos mediante consulta de las publicaciones del campo, redactar el material de instrucción para apoyar las actividades laborales y ayudar así a capacitar los recursos humanos.
7. Monitorear la realización de cursos, seminarios y otras reuniones y tomar las medidas técnicas y administrativas necesarias para facilitar sus actividades.
8. Participar en reuniones con representantes de las universidades en asuntos relacionados con cursos, acuerdos y proyectos y en discusiones de cualquier problema creado por las actividades para la capacitación especializada del personal profesional.
9. Promover congresos, simposios, seminarios y otras reuniones científicas y participar en los mismos, suministrar materiales y personal para la preparación de actas y participar en la elaboración de normas técnicas, reglamentos y propuestas.
10. Mantener contacto con entidades, empresas y otros campos de la institución, participar en reuniones, charlas, congresos y actividades similares y monitorear las prácticas de mercadeo con miras a intercambiar y aclarar información.
11. Motivar al equipo de trabajo y optimizar su desempeño mediante adopción de programas de capacitación, perfeccionamiento y vigilancia y evaluación del desempeño para fomentar el logro de los objetivos y metas establecidos.
12. Orientar y preparar estudios, informes, estadísticas y cuadros sobre las actividades de su campo de trabajo para suministrar más información para la toma de decisiones.
13. Coordinar y orientar otras actividades en su campo de trabajo.

TÍTULO DEL PUESTO: Epidemiólogo

Deberes:

Bajo la supervisión directa del Director de la institución y la supervisión técnica del coordinador del programa, el titular tiene la responsabilidad de planificación, diseño y administración de los programas de control de enfermedades transmisibles. En particular, tiene la responsabilidad de cumplir, entre otros, con los siguientes deberes asignados:

1. Prestar cooperación técnica a las instituciones del sistema nacional de salud para el diagnóstico de problemas de salud, así como para la identificación de factores de riesgo, métodos y tecnología para su control; las actividades de cooperación técnica se relacionan particularmente con las enfermedades transmisibles prevalentes en el país asignado.
2. Prestar ayuda para el establecimiento, ejecución y evaluación de los programas de prevención y los servicios de salud para el control de las enfermedades transmisibles, haciendo hincapié en el fortalecimiento de los servicios locales de salud para realizar las actividades del programa.
3. Establecer normas, directrices y procedimientos para la organización, el funcionamiento y la evaluación de actividades programáticas; optimizar el uso de los sistemas nacionales de salud y de la infraestructura socioeconómica relacionada; y poner en práctica la estrategia de atención primaria de salud.
4. Colaborar en la aplicación de los conceptos, principios y métodos epidemiológicos a la planificación, programación, administración y evaluación de los programas de vigilancia epidemiológica, prevención y control, incluidas ciertas funciones relacionadas con el nivel comunitario, los sistemas locales de salud, la promoción de la salud y el establecimiento de municipios saludables.
5. Cooperar en el desarrollo y fortalecimiento de los recursos humanos; identificar y movilizar recursos humanos y materiales para el control de las enfermedades transmisibles, especialmente epidemiología, metodología de investigación, programas de prevención y control de enfermedades reemergentes, y proporcionar cooperación en actividades de educación continua relacionadas.
6. Proporcionar cooperación técnica y capacidad analítica al país para el proceso de análisis de la situación de salud, estimar la magnitud de los problemas de salud, evaluar y seleccionar tecnología apropiada para intervenciones específicas y análisis continuo de las tendencias de salud.
7. Cooperar en el proceso de aplicación y evaluación de tecnología en el campo de la salud.
8. Divulgar información científica y técnica apropiada y pertinente.

9. Estimular y fortalecer la investigación epidemiológica ayudando a puntualizar las prioridades de investigación y las instituciones del campo de la epidemiología y promover estudios epidemiológicos.
10. Ayudar a establecer sistemas nacionales de información y de vigilancia epidemiológica de enfermedades transmisibles.
11. Coordinar y/o participar en la asistencia para controlar los brotes de enfermedad o responder a situaciones de emergencia.
12. Ayudar a establecer y fortalecer el trabajo de laboratorio para apoyar el control de las enfermedades transmisibles.

Competencia central:

Trabajo en equipo

Los trabajadores se relacionan y trabajan con otros en un ambiente de equipo, contribuyen activamente a la labor y a la toma de decisiones del mismo y ayudan a crear un clima favorable en ese medio. Como integrantes de un equipo, asignan más importancia al éxito colectivo que a sus aspiraciones personales y, al mismo tiempo, valoran y reconocen el aporte individual de cada miembro al equipo.

1. Por lo general, al funcionario no se le exige trabajar en equipo, pero está dispuesto a apoyar el concepto de equipo de la forma aplicable dentro de la organización.
2. Cooperar y participa decididamente con otros del equipo; entiende y demuestra la habilidad de un miembro eficiente del equipo; apoya las decisiones del equipo y comparte con éste la formación pertinente; cumple los compromisos contraídos con el mismo.
3. Entiende y demuestra la habilidad de liderazgo efectivo de un equipo; sirve de especialista en una materia cuando se necesita; puede facilitar los procesos del trabajo en equipo o grupo.
4. Tiene la capacidad de dirigir el equipo en cualquier nivel de madurez; alienta y habilita a los miembros del equipo; puede proporcionar servicios especializados para facilitar los procesos de trabajo en equipo o grupo; facilita el proceso de toma de decisiones y resolución de conflictos del equipo; patrocina la introducción de cambios emanados de las decisiones del equipo; es defensor del equipo y de su trabajo.
5. Tiene la capacidad de dirigir a otros con respecto al funcionamiento y empleo de la estructura de equipo de la organización para optimizar el desempeño y los resultados; puede establecer y mantener normas para el trabajo en equipo; promueve un ambiente de trabajo caracterizado por una gran disposición a colaborar y cooperar con otros trabajadores, equipos o departamentos y con personal externo a la organización; guía y dirige el establecimiento de importantes sistemas y procesos que apoyan la estructura y cultura de formación de equipos de la organización y el trabajo en equipo propiamente dicho.

Puesto

Calificación del grado de aptitud

Gerente

Epidemiólogo

Competencia auxiliar:

Capacitación/enseñanza

Como parte de una organización que valora el aprendizaje continuo, los trabajadores comparten sus habilidades y conocimientos formal e informalmente para establecer o mejorar la calidad del desempeño y la pericia de otros en el empleo.

1. El trabajador ayuda a orientar o a guiar a nuevos colegas que hacen un trabajo similar al suyo como parte de la cooperación y cortesía normalmente observadas a diario en el ambiente de trabajo.
2. Tiene la capacidad de dar orientación e instrucción en el trabajo y guiar a los demás periódicamente por la naturaleza de su función como trabajador antiguo o dirigente.
3. Tiene la responsabilidad primaria del trabajo; es experto en la materia y tiene la capacidad de diseñar y proporcionar capacitación y enseñanza a otros trabajadores en un medio formal.
4. Tiene la idoneidad necesaria para capacitar a trabajadores del más alto nivel o de impartir enseñanza sobre material sumamente complejo que exige conocimientos basados en experiencia directa.

Puesto

Calificación del grado de aptitud

Gerente

Epidemiólogo

Competencias auxiliares en cada nivel de competencia:

Seguridad clínica

La seguridad clínica guarda relación con los conocimientos, habilidades y capacidades del personal para prestar servicio directo e indirecto con plena consideración del posible efecto para la vida, la seguridad y los resultados clínicos y de salud de los pacientes. A medida que aumenta la intensidad clínica, puede verse afectada la responsabilidad civil de la organización y de los profesionales de salud y, si eso no se aborda en la debida forma, podría minar gravemente la confianza del público y la capacidad de la organización para cumplir con su misión.

1. El trabajador entiende la importancia del compromiso de la organización con la seguridad, la salud y el cuidado de los pacientes; sigue los procedimientos generales en materia de seguridad, sanidad del ambiente de trabajo y funcionamiento de la organización.
2. Tiene algunos conocimientos de tecnología y equipo médicos; puede cumplir ciertos deberes dentro del sistema de prestación de servicios de salud, cuyo incumplimiento podría ocasionar falta de eficiencia y de seguridad de esos servicios.
3. Tiene la capacidad de contribuir directamente a la atención básica y al avance clínico de los pacientes en un medio estrictamente supervisado; puede realizar procedimientos de diagnóstico, evaluación clínica y tratamiento según la forma prescrita por los médicos y otro personal autorizado.
4. Tiene la capacidad de contribuir directamente a la atención y al tratamiento avanzados de los pacientes en un medio supervisado; puede proporcionar un servicio o tratamiento que tenga efecto directo en el tratamiento clínico o el resultado que obtienen los pacientes.
5. Puede cumplir con los deberes necesarios para la prestación eficiente y segura de atención de salud; participa directamente en el cuidado y tratamiento más avanzado de los pacientes, a menudo sin supervisión inmediata; puede proporcionar apoyo clínico y orientación a otro personal médico, de enfermería y a otros profesionales y funcionarios de atención de salud y asesorarlos.
6. Tiene la capacidad de dirigir y de cumplir deberes de importancia crítica para la prestación apropiada y segura de atención de salud; se encarga directamente de la atención y del tratamiento más avanzado o complejo de los pacientes; puede coordinar la atención de los pacientes con los médicos, el personal clínico y otros profesionales; fija prioridades y toma las decisiones apropiadas que se necesitan para facilitar los resultados deseados, por lo general, sin supervisión inmediata; sirve de mentor a otros.

Puesto

Clasificación del grado de aptitud

Gerente

Epidemiólogo

Desarrollo de competencias centrales:

Competencias organizacionales

Instrucciones: En la hoja de trabajo de la página siguiente:

Parte 1:

Señale y registre una competencia central que, en su opinión, tiene grandes posibilidades de ser adoptada por su organización.

Defina esa competencia de forma que cumpla con los criterios de claridad, brevedad y objetividad.

Parte 2

Establezca de 4 a 6 niveles de desempeño para esa competencia.

Competencia central

Parte 1. Definición:

Parte 2. Niveles de desempeño de la competencia:

1.

2.

3.

4.

5.

6.

Desarrollo de competencias auxiliares:

Función, papel o empleo

Instrucciones: En la hoja de trabajo de la página siguiente:

Parte 1:

Señale y registre una competencia auxiliar que, en su opinión, tiene grandes posibilidades de ser adoptada por su organización.

Defina esa competencia de forma que cumpla con los criterios de claridad, brevedad y objetividad.

Parte 2:

Establezca de 4 a 6 niveles de desempeño para esa competencia.

Competencia central

Parte 1. Definición:

Parte 2. Niveles de desempeño:

1.

2.

3.

4.

5.

6.

APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS

Formas de aplicación de las competencias

Las diversas clases de competencia que encierran un sistema de gestión del desempeño permiten *integrar* los sistemas y procesos de administración de recursos humanos de una organización. Sus principales formas de aplicación son las siguientes:

- *Análisis y descripción de puestos/cargos*

Las competencias centrales y auxiliares son empleadas con objeto de describir qué trabajo debe realizarse y cómo, en lugar de una simple lista de tareas y responsabilidades clave. Esto da como resultado una descripción más clara y útil del empleo y de los requisitos de cada puesto, que sirve de instrumento de ayuda a los gerentes, titulares de cargos y aspirantes.

- *Búsqueda y selección de personal, dotación de personal y planes de sucesión*

Después de definir la descripción de cargos y los requisitos de cada puesto en términos de competencias, se facilita la búsqueda y contratación de aspirantes y se asegura un mejor alineamiento entre el trabajador y el trabajo.

- *Evaluación inicial y final del desempeño, retribución y recompensas*

Los requisitos de competencia para ocupar un empleo, junto con las metas específicas del desempeño que se deben alcanzar en el período de observación, permiten que los gerentes observen, dirijan, evalúen y recompensen el desempeño de su personal.

- *Perfeccionamiento del personal y planificación de la carrera profesional*

La información obtenida en la evaluación inicial puede ayudar a los gerentes y trabajadores a formular las estrategias necesarias para determinar las competencias, el conocimiento y las habilidades necesarias al trabajo por parte del personal, así como la planificación y el perfeccionamiento de la carrera profesional.

No es difícil prever cómo las competencias pueden aplicarse con éxito a cuestiones de mayor envergadura, tales como la planificación estratégica organizacional, la planificación y desarrollo estratégico de recursos humanos, desarrollo organizacional, capacitación y perfeccionamiento del personal, y desarrollo curricular.

Además, el arbitraje de competencias empleado por las organizaciones puede proporcionar reorientación a las escuelas y en el currículo con el fin de formar mejor a los futuros trabajadores técnicos y profesionales y de prepararlos para hacer frente a los desafíos reales del lugar de trabajo.

Empleo de competencias para la evaluación del desempeño

A medida que se amplían las formas de aplicación de las competencias a los diferentes sistemas y procesos de administración de recursos humanos, se logra una integración coherente y aumentan las posibilidades de lograr un óptimo desempeño.

Como se indicó anteriormente, las competencias son indispensables para la gestión eficiente del desempeño y son de particular valor para observar, orientar y evaluar el desempeño del personal. En los Cuadros 10 y 11 se presenta un formulario de muestra para la evaluación del desempeño. (Nota: la clasificación «Cumple con los requisitos» indica el desempeño del trabajador en el grado de aptitud que exige el puesto).

Cuadro 10
Formulario de muestra para la evaluación del desempeño

Competencia central	Necesita mejorar	Cumple con los requisitos	Pasa de los Requisitos
Cambio de orientación/flexibilidad	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compromiso y dedicación	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enfoque en la comunidad	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creatividad	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enfoque en el usuario	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderazgo	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enfoque en la gestión del desempeño	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pro-actividad /iniciativa/disposición a asumir riesgos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación hacia el aprendizaje	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación hacia la formación de equipos/trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comentarios del supervisor y ejemplos documentados para corroborar la clasificación del desempeño superior o inferior a la de la columna titulada «Cumple con los requisitos».			

Cuadro 11
Formulario de muestra para la evaluación del desempeño

Competencias auxiliares	Necesita mejorar	Cumple con los requisitos	Pasa de los Requisitos
Empleo/conocimiento técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aptitud en matemáticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo de computadores/ programas de informática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso de equipo, maquinaria y sistemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación oral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planificación/ejecución	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis/resolución de problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creatividad/iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidad para la comunicación interpersonal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentarios del supervisor y ejemplos documentados para corroborar la clasificación del desempeño superior o inferior a la de la columna titulada «Cumple con los requisitos».

Empleo de competencias con fines de recompensa y retribución

Una de las formas de aplicación más útiles de un sistema de gestión del desempeño basado en competencias está en determinar la recompensa y retribución vinculadas con el desempeño de un trabajador. En el siguiente artículo adaptado y resumido se presentan generalidades que pueden servir para planear esta importante estrategia de gestión de recursos humanos.

Sistemas de recompensa basada en la competencia¹

1. Para determinar el punto de partida para una decisión referente a remuneración, la organización debe establecer primero lo que desea fundamentalmente recompensar: el trabajo, la función o el trabajador. Casi todos los sistemas de remuneración basados en la competencia se concentran en el *trabajo* como la base fundamental para definir el valor.

¹ Versión resumida y adaptada de «Competencies, Performance and Pay». W. M. Mercer. 1998.

Puesto de trabajo: La agrupación relativamente estática y estrictamente definida de deberes y responsabilidades que constituyen el trabajo de una persona (por ejemplo, técnico en radiología, enfermera).

Función: Una agrupación más dinámica de deberes y responsabilidades que cambian con frecuencia y exigen clases bastante similares de conocimientos, aptitudes y capacidades (por ejemplo, líder de equipo, profesional especializado en recursos humanos).

Trabajador: La agrupación de atributos de una persona, independientemente de su asignación a un puesto.

2. Una variedad de estructuras de remuneración están disponibles para administrar la remuneración en un sistema de recompensa basado en la competencia. Al seleccionar la estructura de remuneración es preciso tener en cuenta la forma de organización del trabajo, la estructura jerárquica en el trabajo, la naturaleza del desarrollo profesional y otros factores.
 - a) *Estructura tradicional:* un gran número de grados (aproximadamente 25) con un margen relativamente estrecho de un mínimo de 35% a un máximo de 60%.
 - b) *Amplia escala:* un número un poco más pequeño de grados y bandas (10-14) con un margen de 60 a 75%.
 - c) *Banda ancha:* un número mínimo de grados y bandas que representan importantes cambios en la carrera profesional, típicamente de 4 a 6 bandas con un margen superior a 100%.
3. Las competencias pueden influir en las decisiones de remuneración y se emplean más comúnmente con otros factores para reducir la escala de remuneración apropiada. Las competencias pueden influir en lo siguiente:
 - a) *La oportunidad de remuneración* al influir en el grado o la banda al que se asigna el trabajador, la función o el trabajo.
 - b) *Las decisiones sobre el aumento de la remuneración* al influir en la evaluación general de los resultados del desempeño.
 - c) *Las decisiones sobre la remuneración a manera de incentivo* al determinar el cálculo del pago de incentivo o influir en el mismo.
4. Las organizaciones deben decidir si se debe recompensar el grado de desempeño según el nivel o el aumento de la competencia.

Nivel de competencia: se establece un nivel objetivo o normal de competencia, se evalúan los niveles reales de competencia del trabajador en relación con esa norma y se calcula la diferencia.

Si el desempeño es menor que el nivel objetivo, el trabajador debe recibir una remuneración menor que la tasa objetivo de remuneración del trabajo; si el desempeño es mayor, el trabajador debe recibir una remuneración mayor. Este método exige precisión del instrumento de evaluación para permitir que el evaluador haga una distinción entre los diferentes niveles de desempeño.

Otro método consiste sencillamente en usar los niveles de competencia para colocar a los trabajadores en una determinada escala de remuneración. Los trabajadores con el máximo grado de desempeño dentro de su nivel de competencia serían remunerados con los valores de la parte superior de la escala.

Aumento de la competencia: una mejora demostrada en el grado de desempeño según el nivel de competencia puede servir de base para la decisión de aumentar el sueldo. El aumento de la competencia en un determinado período, establecido de común acuerdo por el gerente y el profesional, puede servir de meta de desarrollo que, de lograrse, se recompensa con un cambio en la remuneración o el pago de incentivos.

5. Algunas organizaciones emplean los resultados del trabajo y el aumento de la competencia para determinar el aumento de sueldo. Cuando el trabajador no logra éxito en ninguno de esos dos aspectos (ni en los resultados ni en el aumento de la competencia) recibe un menor aumento de sueldo.

Resultados que merecen recompensa y aumento de la competencia

Aumento de la competencia			
Grado de desempeño	Bajo	Promedio	Alto
<i>Bajo</i>	0%	0%	0%
<i>Promedio</i>	3%	4%	5%
<i>Alto</i>	6%	7%	8%

Como alternativa, las organizaciones pueden optar por recompensar el logro de competencia con aumentos de la remuneración básica y recompensar los resultados por medio de alguna forma de remuneración ofrecida como incentivo. Este método es el de mayor coherencia conceptual.

Puesto que competencias tienen un carácter más permanente que los resultados (los resultados pueden diferir de un período de desempeño a otro), es lógico recompensar los resultados con una forma de retribución provisional, como un incentivo o una bonificación.² En cualquier caso, las pruebas indican que el enfoque de los trabajadores en los resultados

² «Experts Debate the Role of Competencies in Incentive Pay». *Report on Salary Surveys* - The Institute of Management and Administration. 7 de agosto de 1997.

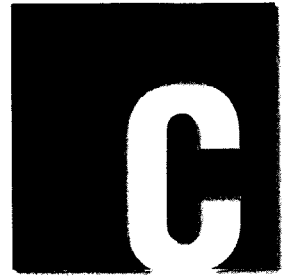
aumenta su sensibilidad y apreciación de la importancia de las diferentes habilidades, capacidades y comportamientos (competencias) que deben demostrar con el fin de lograr resultados.

Por otra parte, se ha expresado una opinión diferente: «en realidad, el pago de incentivos en casos particulares mina el desempeño, tanto de la persona como de la organización. Muchos estudios señalan enfáticamente que esta forma de recompensa mina el trabajo en equipo, fomenta el enfoque a corto plazo y lleva a la gente a creer que la remuneración no guarda relación alguna con el desempeño, sino más bien con las relaciones con la persona apropiada y con la simpatía».³

Las organizaciones que se desplazan hacia un sistema de gestión del desempeño en que se utilizan competencias como base para el sistema de administración del desempeño y de retribución y recompensa deben pensar mucho en la planificación para efectos de ejecución. Es preciso explorar a cabalidad la filosofía de la organización en lo que respecta a desempeño, retribución y recompensa, introducir competencias *recompensables* y articuladas (competencias centrales y competencias auxiliares) y establecer procesos administrativos de apoyo.

Por último, para el éxito de la transición a este nuevo sistema de remuneración es indispensable tener un método *liberal* de comunicación con los trabajadores y de fomento de su participación en todas las etapas del proceso de ejecución. Los trabajadores necesitan tener la oportunidad de hacer aportes (especialmente en lo que respecta a las competencias que se deben usar para clasificar su desempeño y a las que estarán vinculadas su remuneración y recompensa) y recibir toda la información necesaria para entender a cabalidad el nuevo sistema y los procesos y procedimientos de apoyo relacionados con el mismo.

³ Pfeffer, Jeffrey. «Six Dangerous Myths About Pay». *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1998.



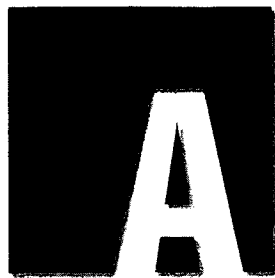
CONCLUSIÓN

Un sistema de gestión del desempeño basado en competencias ofrece a las organizaciones una importante oportunidad de mejorar los resultados y, al mismo tiempo, de atender las necesidades e intereses de todos: los dirigentes, los trabajadores y los usuarios.

El sistema permite que la organización defina y enfoque el desempeño en términos de las competencias particulares de la organización, su misión y sus metas. Como resultado, se puede esperar mejor calidad y mayor productividad y una mejora considerable del uso de los recursos humanos, financieros y otros de la organización.

Para los gerentes y su personal, las competencias ofrecen la base para una comprensión clara y *común* de las responsabilidades del trabajo, los sistemas de rendición de cuentas, el grado de autoridad y el control en los resultados del trabajo. Este avance en la forma de comunicación más eficiente entre los gerentes y el personal ofrece posibilidades de mejorar las relaciones laborales y la satisfacción en el trabajo. Además, puesto que el sistema de gestión del desempeño basado en competencias puede profundizar en los trabajadores la comprensión sobre la importancia y el efecto de su trabajo, es posible que haya más motivación en el trabajo.

Para el éxito de la transición a un sistema de gestión del desempeño basado en la competencia y de su puesta en marcha, los líderes de la organización necesitan respaldar y apoyar el sistema activamente y dar a conocer su importancia y valor a la institución y a todo el personal y, por último, observar su adelanto y efecto e informar al respecto. Este grado de compromiso de la dirección, junto con la participación de todos los que trabajan para mejorar el desempeño, amplía el potencial para lograr, con el tiempo, los muchos beneficios de un sistema de gestión del desempeño basado en competencias.



APÉNDICE: DEFINICIONES Y TÉRMINOS

Actitud

Juicio interno o estado de ánimo, que se expresa por medio del comportamiento.

Capacidad

Aptitud o talento para demostrar una habilidad o un patrón de comportamiento particular; se puede aprender o desarrollar, pero es más probable que esté arraigada en una predisposición inherente.

Competencia

Conocimiento, aptitud, capacidad o característica observable y mensurable relacionada con *excelencia* en el desempeño en el trabajo, o con los resultados o productos del trabajo; se le conoce también como factores críticos para el éxito o indicadores del comportamiento.

Competencia central

Comportamiento o actitud indispensable que se exige a todos los trabajadores en todos los puestos; tiende a ser de amplio alcance y suele reflejar la misión y los valores de la organización.

Comportamiento

La manera de comportarse una persona; acción o grupo de acciones demostradas y observables que expresan o reflejan emociones, clases de actitud o valores.

Conocimientos

Materia o información pertinente necesaria para el buen desempeño en un empleo.

Descripción del empleo

Declaración sobre el alcance, las funciones, el papel, las responsabilidades, las actividades, los deberes y el sistema de rendición de cuentas de un empleo o puesto particular.

Especificación/requisitos del empleo

La idoneidad (por ejemplo, saber hablar y leer inglés), la experiencia, los rasgos o características personales que exige un empleo o puesto particular.

Factores críticos para el éxito

Actividades específicas y singulares relacionadas con el desempeño indispensable para que la organización logre su misión y alcance sus metas. (Algunos ejemplos de factores críticos para el éxito podrían incluir la introducción y entrega de servicios y productos de alta calidad; el uso máximo y óptimo de recursos, un alto grado de productividad, etc.); y los elementos decisivos que aclaran los requisitos y expectativas del desempeño dentro de toda la organización.

Competencias auxiliares

Conocimiento, habilidades y capacidad específicos que se necesitan para desempeñar un cargo, cumplir una función determinada o trabajar en un papel específico.

Niveles de competencia

El grado o clase de aptitud o de conocimientos técnicos necesarios para desempeñar un cargo o demostrar un nivel de competencia; difiere entre un puesto y otro en lo que respecta al grado o a la clase de habilidad, conocimiento o comportamiento que exige un *puesto* determinado.

Habilidad

Conjunto específico de patrones de comportamiento aprendidos necesarios para ejecutar una tarea o una actividad laboral particular; relacionados con un trabajo, campo o disciplina; aprendidos por medio de capacitación formal, informal o en el empleo, que no son intuitivos; también, aptitud para demostrar un conjunto específico de patrones de comportamiento.

Meta

Fin específico hacia el cual se dirige el desempeño de un trabajo; puede guardar relación con los productos, los resultados, la calidad del desempeño del trabajo o los medios o métodos.

Modelo de competencia

La agrupación de las competencias que describen y definen específicamente la excelencia en el desempeño en lo que respecta a la organización, o al papel, a la función o al empleo correspondiente.

Rasgo

Calidad, característica o tendencia distintivas.

Requisitos según competencias

El grado específico de desempeño según competencias que exige un puesto o un trabajo.

Valor

Creencia muy arraigada que se basa en el juicio y la evaluación de cada persona.

Instrucciones: Responda brevemente a las preguntas indicadas a continuación:

1. ¿En qué se diferencian *competencias* de:

a) *las especificaciones/los requisitos de un empleo?*

b) *las metas de desempeño?*

2. ¿En que se diferencian *competencias centrales de las competencias auxiliares según competencias?*

3. ¿En qué se diferencian las *competencias auxiliares según competencias de las especificaciones/los requisitos de un empleo?*

Verifique sus respuestas en la hoja que aparece en la página siguiente.

Hoja de respuestas:

1. ¿En qué se diferencian *competencias* de:

a) *las especificaciones/los requisitos de un empleo?*

Las especificaciones se refieren a la idoneidad para un trabajo específico, como los estudios, cualquier licencia o certificación, la experiencia práctica, el bilingüismo, la facilidad de lectura, etc.

La competencia guarda relación con todos los empleos y comprende conocimientos, aptitudes, capacidades, patrones de comportamiento y diversas clases de actitud en el nivel de desempeño que exige un puesto.

b) *las metas de desempeño?*

Las metas son los resultados finales deseados o esperados del trabajo; las competencias describen el desempeño necesario para alcanzar esas metas.

2. ¿En que se diferencian *competencias centrales de las competencias auxiliares según competencias?*

Las competencias centrales son reflejo de la organización; son intencionalmente amplias y recalcan los patrones de comportamiento deseados y esperados y las clases de actitud que deben tener todos trabajadores en todos los puestos.

Las competencias auxiliares guardan relación con empleos, papeles y funciones y, por lo tanto, son más específicas y recalcan los conocimientos, habilidades y clases de actitud necesarios para desempeñar un empleo.

3. ¿En qué se diferencian las *competencias auxiliares según competencias de las especificaciones/los requisitos de un empleo?*

Las competencias auxiliares guardan relación con los conocimientos, habilidades y capacidades que exige un empleo; las especificaciones/los requisitos del empleo son las calificaciones necesarias para realizarlo (véase inciso 1a) en esta misma página).

NOTAS DE PIE DE PÁGINA

- i «Competencies and the Competitive Edge», Watson Wyatt Worldwide, 1998.
- ii Graber, Jim; Erwin, Rick; Settergre, V. «Do You Have the Competency for a Competency Assessment Program? A Case Study». *Training Today*, mayo/junio de 1997.
- iii English, Gary. «Turning Up for Performance Management». *Training and Development Journal*, abril de 1991.

REFERENCIAS

Boyatzis, R.E. «The Competent Manager: A Model for Effective Performance». Wiley Interscience, 1982.

«Competency Development and Implementation». *Corporate Leadership Council*, agosto de 1994. Washington, DC.

«Defining Competencies: A Critique». *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 6, No. 4, invierno de 1995. Jossey-Bass Publishers.

McLagan, Patricia A. «Competencies: The Next Generation». *Training & Development*, mayo de 1997.

Mirabile, Richard J. «Everything You Wanted to Know About Competency Modeling». *Training & Development*, agosto de 1997.

Parry, Scott B. «The Quest for Competencies». *Training*, julio de 1996.

Spencer, Lyle; McClelland, David; Spencer, Signe. «Competency Assessment Methods: History and State of the Art». 1984.

«Strategic Performance Management and Associated Compensation». *Corporate Leadership Council*, agosto de 1994. Washington, DC.

«Using Competencies to Gain a Competitive Advantage in Healthcare Organizations». Buck Consultants, Inc. 1998.



Organización Panamericana de la Salud

ISBN: 92 75 32337 2

PXE42