

**Perfil de competencias del grupo  
participante en el programa de Eficiencia Personal y Laboral (EPYL)  
Heriberta Castejón y Maigualida Zamora  
Telf: 7533164 - 04146379775  
Telf 7540538 - 04146194279  
Facultad de Humanidades y Educación  
Universidad del Zulia**

**Resumen**

El presente artículo tiene como finalidad informar sobre el perfil de competencias de las personas involucradas en el Programa de Investigación Eficiencia Personal y Laboral -EPYL- el cual se desarrolla en la Facultad de Humanidades y Educación de La Universidad del Zulia. El perfil fue construido a partir de una investigación fenomenológica en la cual se utilizó el método cualitativo etnográfico, mediante el cual se llegó a la descripción endógena del mismo, considerando las competencias genéricas: motivación al logro, ayuda y servicio, influencia, competencias gerenciales, competencias cognoscitivas, eficiencia personal y las competencias técnicas asociadas a las actividades medulares de los puestos.

**Palabras clave:** Orientación Laboral, perfil de competencia, desempeño.

Recibido: 22 02-01. Aceptado: 30 01-02

**Competence Profile of the Participating Group in the Personal and Labor Efficiency Program (EPYL)**

**Abstract**

This article contains a report on the competence profile of persons involved in the Personal and Work Efficiency Research Program (EPYL). Currently in process at the College of Humanities and Education of The University of Zulia in Maracaibo, Venezuela. The profile was built on the basis of phenomenological research using a qualitative ethnographic method, through which an endogenous description of such a profile including general competencies was obtained. The profile includes: achievement motivation, help and service, influence on others, managerial competence, cognitive competence, personal efficiency and technical competence associated with job position core activities.

**Key words:** Job counseling, competence profile, job performance.

**Introducción**

El presente artículo tiene como finalidad informar sobre los resultados parciales del Programa de Investigación Eficiencia Personal y Laboral (EPYL), de la Facultad de Humanidades y Educación de La Universidad del Zulia. EPYL es un programa adscrito

a la línea de investigación en Sistemas Humanos del Doctorado en Ciencias Humanas y está estructurado para abarcar cuatro dimensiones: ser, saber, hacer y servir, a partir de las cuales se promueve el desarrollo personal y laboral de las personas que participan en el mismo.

La dimensión ser, se centra en la consideración de la esencia del ser humano como persona; en tal sentido, esta dimensión se justifica porque es importante comenzar cualquier proceso de cambio y desarrollo considerando al ser humano en su totalidad y asumiendo que cualquier transformación significativa y consistente en las distintas áreas de la vida será posible si se hace desde adentro, es decir, desde la persona, aprendiendo a utilizar los propios recursos internos y sabiendo convertir los obstáculos en oportunidades de crecimiento y desarrollo.

A la vez, lograr el pleno desarrollo personal, implica la utilización de diversos recursos; uno de ellos es la capacidad de comprensión, que va más allá de la adquisición de conocimientos y su codificación. Es la utilización de la información que se posee para comprender la realidad que nos rodea y adaptarse a un mundo en constante cambio. En EPYL, a través de la dimensión saber se procura dar respuesta a este requerimiento. “El incremento del saber que permite comprender mejor las múltiples facetas del propio entorno, favorece el despertar de la curiosidad intelectual, estimula el sentido crítico y permite descifrar la realidad, adquiriendo al mismo tiempo una autonomía de juicio” (Delors, 1996:97).

La dimensión hacer está estrechamente vinculada a la anterior y, en gran medida, ambas son indisolubles. En EPYL, la dimensión hacer busca que los involucrados aprendan a potenciar en la práctica lo que saben y al mismo tiempo tomar en consideración lo que necesitan aprender a hacer para adaptarse al entorno cambiante. Se busca que los involucrados aprendan que ya no es suficiente la noción de calificación en el trabajo, sino que es importante la noción de competencia, es decir, que no es suficiente mi saber y hacer desde el punto de vista de los conocimientos técnicos, sino que actualmente se tiende a privilegiar la noción de competencia personal.

En EPYL, la dimensión servir está relacionada con la calidad de las relaciones interpersonales que se derivan de la ejecución de la tarea en el plano laboral. Se trabaja con la relación prestatario - usuario del servicio. Se busca que los involucrados tomen conciencia de que ellos, al hacer su trabajo y cumplir con su jornada diaria, prestan un servicio, pues linden un beneficio a distintos usuarios.

La investigación referida en este artículo está asociada a la dimensión hacer; en tal sentido, su objetivo fue identificar los perfiles de competencia de las personas involucradas en el programa EPYL con la finalidad de generar una base de datos para tomar decisiones sobre el desarrollo de programas que promuevan procesos de cambio y comunicaciones efectivas en el ámbito personal y laboral.

### **Marco Teórico: Las Competencias**

Para estudiar las competencias se requiere explorar la concepción que sobre ella se tiene. Para Boyatzis (1982:25) “las competencias son características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

Considera el mismo autor que las competencias diferenciadoras son las que distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana; las competencias esenciales son las que se necesitan para lograr una actuación mediana o mínimamente adecuada.

Otro aspecto considerado por Mitrani (1992) son las tipologías de las competencias: éstas pueden ser: esenciales (aquellas necesarias para una actuación promedio o mínimamente

aceptada): diferenciadoras (referidas a discriminar la actuación laboral muy por encima del promedio establecido): técnicas y/o personales (referidas a capacidades por conocimientos y habilidades): genéricas (relacionadas con lo técnico y con el contenido de trabajo en sí): y orgánicas (aquellas referidas a una compañía en especial o construidas y ajustadas a requisitos y planes de acción de corporaciones).

Para el Hay Group (1994), las competencias pueden consistir en habilidades, conocimientos, rol social, imagen de sí mismo, rasgos y motivos, definidos de la siguiente forma, según Nova y Suárez (1995): a) Habilidad, concebida como la capacidad intelectual o normal para ejecutar una labor; b) Conocimiento, o posesión de información útil que el individuo tiene en un área en particular; c) Rol Social considerado como el patrón de conducta de una persona que es reforzada por su grupo social u organización. d) Rasgos de sí mismo, es decir, la percepción que las personas tienen de sí mismos, su identidad, personalidad y valía; e) Motivos, o los deseos o inquietudes (logro, afiliación, poder) que impulsan y dirigen la conducta del individuo.

Se pueden clasificar en competencias genéricas, definidas como el conjunto de características personales, subyacentes en el individuo, relativas al rol social, imagen de sí mismo, actitudes y valores, rasgos de carácter y motivos, que constituyen el componente menos visible de la competencia. Estas son más difíciles de desarrollar que los conocimientos y las habilidades.

Las competencias técnicas forman aquel conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que, asociadas a un área funcional, especialidad o disciplina, son necesarias para realizar los procesos de trabajo con un nivel de rendimiento superior.

El Hay Group (1991:80) ha descubierto que existe una serie de competencias que se repiten muy frecuentemente en diferentes puestos; éstas son 20 competencias genéricas que parecen la causa de algunos aspectos que dan lugar a un desempeño superior en una serie de roles empresariales: a) Logro y Acción: motivación por el logro, preocupación por el orden y la calidad, iniciativa, búsqueda de información; b) Ayuda y Servicio: sensibilidad interpersonal, orientación del servicio al cliente; c) Influencia: impacto e influencia, conocimiento organizativo, construcción de relaciones; d) Gerenciales: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo; e) Cognoscitivas: pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimiento y experiencia; f) Eficiencia Personal: autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante el trabajo, compromiso organizacional.

En consideración a los planteamientos anteriores, la investigación se orientó a la identificación de las competencias presentes en el grupo participante en el programa EPYL con la finalidad de generar una base de datos para tomar decisiones sobre el desarrollo de programas que promuevan procesos de cambio y comunicaciones efectivas en el ámbito personal y laboral.

## **Diseño Metodológico**

El marco metodológico de la investigación comprende el tipo de investigación y el diseño metodológico. El presente estudio se clasifica como descriptivo, en este sentido Hernández, Fernández y Baptista (1996) afirman, que el método de investigación es descriptivo porque busca especificar las propiedades importantes de las personas, los grupos, las comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis. Es decir, miden o evalúan

diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno(s) a investigar, sin realizar inferencias ni verificar hipótesis.

La investigación se apoya en la observación de situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el observador, donde las variables ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas. Es decir, en este tipo de investigación no hay manipulación intencional (Hernández, Fernández y Baptista, 1996).

En cuanto a la epistemología, ésta estuvo enmarcada en un paradigma positivista con un enfoque empírico. La metodología contempló opciones cuantitativas y cualitativas. Este trabajo representa uno de los aspectos del proceso de la investigación en el cual se utilizó la opción cuantitativa con la finalidad de evidenciar las competencias constitutivas del perfil considerando los elementos teóricos referenciales. Es importante destacar que los resultados de este procedimiento cuantitativo se convierten en una fuente más de información en esa etapa de la investigación cuyo énfasis estará en la opción cualitativa. Esta última se utilizó para contrastar los aspectos del contexto no contemplados en la teoría de referencia y que por definición forman parte del perfil de competencias del grupo analizado.

La población conformada por un censo poblacional donde sólo se presentan diez de los perfiles por considerar que estos son representativos del grupo total debido a la asociación de funciones inherentes a los cargos desempeñados.

La Técnica utilizada para recabar los datos de la investigación fue la encuesta y como instrumento el cuestionario C y Z para construcción de perfiles, el cual fue construido con reactivos que admiten respuestas abiertas.

### **Procesamiento de los datos**

Procesar los datos implicó integrar, utilizando la estadística descriptiva, varias categorías para el análisis y la discusión de la información. La primera, asociada a las competencias consideradas a partir del marco teórico referencial en el que se estiman las veinte (20) competencias genéricas; la segunda, relacionada con las dimensiones ser, saber, hacer, y servir del programa EPYL; la tercera, el diagrama de flujo causal presente y emergente del grupo; la cuarta, las competencias vinculadas a la dinámica del contexto relación con las tres primeras categorías.

Según el primer criterio, concepción teórica de competencias, son seis categorías: a) logro y acción, b) ayuda y servicio, e) influencia, d) gerenciales, e)cognoscitivas y 1) eficiencia personal; y las competencias técnicas constituidas por los conocimientos, habilidades y destrezas; cada una estas tiene a su vez subcategorías específicas. La información será presentada partiendo del primer criterio integrando al discurso de la discusión la descripción de las otras categorías emergentes.

CATEGORIAS	PRESENCIA		AUSENCIA	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Motivación por el Logro	10	100	0	0
Iniciativa	9	90	1	10
Búsqueda de Información	5	50	5	50
Preocupación por el orden y la calidad	10	100	0	0
Innovación	8	80	2	20

### **Competencia Logro y Acción**

Como se observa en la tabla 1 los resultados reflejan que la "competencia logro y acción" ha sido identificada como perteneciente al perfil del grupo estudiado.

Desde el punto de vista de las dimensiones del programa EPYL la competencia logro y la acción está orientada hacia el HACER, teniendo como origen las características personales y considerando poco relevante el manejo de información para el logro y la acción. Se trata entonces de "hacer" las tareas dentro de la organización como si dependieran del perfil de la persona y sin importar el manejo de la información para obtener los logros organizacionales.

Desde la óptica del flujo causal de la teoría de las competencias, en la "competencia logro y acción", se evidencia el proceso total del flujo causal, así la intención está representada por el componente motivación por el logro, la acción tiene como elementos la iniciativa y la búsqueda de la información y el resultado se concreta a partir de la preocupación por el orden y la innovación. De los resultados se deriva que se hace la tarea y no se incluye el servicio como parte de ésta, es decir, la competencia logro y acción según el flujo causal tiene tendencia hacia la intención.

Con respecto a los rasgos que conforman las competencias según el Hay Group (1994), los resultados reflejan que el grupo identifica como motivo el logro, específicamente el logro de la eficiencia, la cual es percibida como un valor. La iniciativa y la preocupación por el orden y la calidad están asociadas al rol social, la búsqueda de información al conocimiento, y la innovación a rasgos de sí mismos. Se deriva que aunque el motivo que guía la acción es el logro de la eficiencia, la acción está centrada en la conducta reforzada por los demás antes que en el conocimiento de la tarea y el resultado depende de cómo se percibe a sí mismo y cómo esta conducta es reforzada por el entorno.

La mencionada competencia tiene un énfasis marcado en la tarea, pero no se considera la capacidad cognitiva como elemento que contribuye con el logro de la eficiencia por una parte, y por otra se obvia que la finalidad al realizar un trabajo es prestar un servicio a los demás. En la identificación de esta competencia el gran ausente es el cliente o usuario del servicio, y es importante recordar que este grupo se desenvuelve en un contexto cuya naturaleza es la prestación de servicios de distinta índole.

En conclusión, con respecto a competencia logro y acción, la motivación tiene origen en la persona, se orienta hacia el "hacer", se dirige al logro de la eficiencia - lo cual se queda en la intención- a partir del reforzamiento del entorno, se centra en la tarea y no se identifica el trabajo como un servicio.

<b>Tabla 2</b>				
<b>Competencia de Ayuda y Servicio</b>				
CATEGORIAS	PRESENCIA		AUSENCIA	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Orientación de servicios al cliente	10	100	0	0
Sensibilidad interpersonal	9	90	1	10

Los resultados de la tabla 2 indican que la competencia de ayuda y servicio ha sido identificada como parte del perfil del grupo analizado.

Al tomar como referencia las dimensiones del programa EPYL, se evidencia que la orientación de servicio al cliente se centra en la dimensión SABER y la sensibilidad interpersonal en la dimensión SERVIR. En la orientación de servicio al cliente solo se en quienes son sus clientes internos y externos pero no se establece la cualidad del servicio que se presta. Un 30% del grupo no identifica sus clientes externos, se evidencia dificultad en el proceso de meta-cognición con respecto a la habilidad para identificar a quienes les presta servicio.

Con respecto a la sensibilidad interpersonal ésta está dirigida básicamente a satisfacer las necesidades de los usuarios a partir del cumplimiento de la tarea sin colocar énfasis en la relación de servicio.

Desde la perspectiva del flujo causal de las competencias, la intención no queda realmente establecida pues sólo se indica quiénes son los clientes y no cómo se presta el servicio. Con respecto al resultado - sensibilidad interpersonal - el eje lo constituye el cumplimiento de la tarea y no la relación con el beneficiario.

Teniendo como referencia los rasgos de las competencias, la orientación de servicio al cliente está relacionada con el conocimiento y la sensibilidad interpersonal con el rol social; es decir, identifica sus clientes (el 30% no identifica a sus clientes externos) y el servicio que se presta está sujeto al refuerzo que recibe del entorno.

La información descrita con respecto a la competencia de ayuda y servicio, indica que la orientación de servicio al cliente está relacionada con la capacidad cognitiva y la sensibilidad interpersonal está aparentemente centrada en el cliente.

En tal sentido, el grupo identifica la competencia de ayuda y servicio a partir de saber quiénes son sus clientes, lo cual no devela la intención, y cumplir con su tarea pensando que de esa manera se presta un servicio sin identificar como un factor importante el hacer énfasis en la relación de servicio con sus clientes. Es decir, sigue centrado en la tarea y las condiciones de su cumplimiento dependen del refuerzo del entorno.

### **Competencia de Influencia**

Los resultados de la tabla 3 señalan que el grupo identifica la “competencia de influencia” como parte de su perfil.

CATEGORIAS	PRESENCIA		AUSENCIA	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Impacto de influencia	10	100	0	0
Conocimiento organizativo	10	100	0	0
Construcción de Relaciones	10	100	0	0

Desde la perspectiva del programa EPYL se refleja que los componentes conocimiento organizativo e impacto e influencia se ubican en la dimensión SABER y la construcción de relaciones está asociada con la dimensión HACER. Los resultados evidencian que existe un interés progresivo hacia el manejo de la información sobre la normativa laboral antes que la organizacional; solo el 30% maneja por completo esta última. En relación con al impacto e influencia, se indica a quienes se impacta y no cómo y para qué; por lo tanto, no se evidencia realmente la influencia, la cual se halla ubicada en la dimensión SABER y por su naturaleza debería ubicarse en la dimensión HACER a través de la fijación de objetivos. Con respecto a la construcción de relaciones, por sus características desde la perspectiva de EPYL debería estar asociada a la dimensión SERVIR, sin embargo está centrada en la dimensión HACER, estableciendo un radio de acción de relaciones sumamente reducido, limitándose en un 60% sólo a los compañeros de su misma área de trabajo.

Al tomar como referencia el flujo causal de las competencias, la intención se relaciona con el componente conocimiento organizativo, la acción con el impacto e influencia y el resultado con la construcción de relaciones.

La intención refleja un interés más hacia el conocimiento de la normativa laboral (40%) que hacia el manejo de la normativa organizacional (30%) conoce el organigrama, manuales y reglamentos.

La acción está centrada en identificar a quienes se impacta; un 60% identifica un amplio rango de influencia (familiares, trabajadores, proveedores, directivos, usuarios y profesores); a la vez, no se establece el cómo de esta influencia ni los objetivos de la misma, por lo tanto se queda la acción en el reconocimiento de que existe el impacto e influencia pero no el cómo y para qué se impacta e influye.

El resultado asociado a la construcción de relaciones denota que éstas se construyen teniendo como referencia y radio de acción la tarea antes que el servicio, por lo tanto se limitan en la mayoría de los casos a relacionarse con los compañeros de la misma área de trabajo. Se infiere que la competencia de influencia según el flujo causal se queda en la intención.

Desde la óptica de los rasgos de las competencias, la competencia de influencia se centra en conocer a quienes se impacta e influye y construir las relaciones con los compañeros de trabajo más cercanos a partir del patrón de conducta que el entorno le refuerza.

La información descrita sobre la competencia de influencia, indica que el conocimiento organizativo y el impacto e influencia están relacionados con la capacidad cognoscitiva y la construcción de relaciones está centrada en la tarea. Desde el punto de vista de un “ideal”, el impacto e influencia debería estar centrado en la tarea (estableciendo cómo y para qué se influye) y la construcción de relaciones debería estar centrada en el cliente, calidad de relaciones al prestar un servicio-.

En síntesis, el grupo identifica la competencia de influencia como parte de su perfil a partir del conocimiento de la normativa laboral antes que la organizacional, el saber a quienes influye sin determinar cómo y para qué y establecer relaciones con las personas más cercanas a su puesto por el refuerzo que recibe del entorno.

### Competencias Gerenciales

Los resultados obtenidos en la tabla 4, revelan que las “competencias gerenciales” no son identificadas como parte del perfil del grupo estudiado. De los cuatro componentes de esta competencia, sólo se asume el trabajo en equipo y cooperación como parte del perfil y aun cuando indican alguna información sobre el liderazgo ésta no devela realmente la identificación de este componente como parte del perfil. Los resultados obtenidos con respecto a la dirección de personas y desarrollo de personal indican que tampoco las identifican. Se describirá las implicaciones que se derivan del componente trabajo en equipo y cooperación.

Tomando como referencia el programa EPYL, el trabajo en equipo y cooperación tal como lo expresan está asociado a la dimensión SABER y no a la dimensión 1-LACER como es de esperar- se. En tal sentido indican que “necesitan” trabajar en equipo o “piensan” que sí necesitan trabajar de esa forma; a la vez, el 70% no da evidencia de que realmente lo hagan así: un 20% indica cuándo y para qué trabaja en equipo y el 10% no lo identifica como parte del perfil.

Desde el punto de vista del flujo causal de las competencias, el trabajo en equipo está colocado como intención y no como acción que es lo esperado.

Por otra parte, está basado en el conocimiento y cogniciones. De lo anterior se infiere que el único componente de las competencias gerenciales que fue identificado como parte del perfil está siendo considerado en forma inadecuada, en tal sentido, es muy difícil que desde el punto de vista práctico, este componente pueda funcionar como un hábito operativo al momento de desempeñar las tareas de los diferentes puestos de trabajo en el grupo estudiado.

<b>Tabla 4</b>				
<b>Competencias Gerenciales</b>				
CATEGORIAS	PRESENCIA		AUSENCIA	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo y cooperación	9	90	1	10
Liderazgo	6	60	4	40
Desarrollo de personal	1	10	9	90
Dirección de personas	4	40	6	60

### Competencias Cognoscitivas

Las competencias cognoscitivas comprenden: el pensamiento analítico, el pensamiento conceptual y la experiencia tal como se refleja en tabla 5.



**Tabla 5**  
**Competencias Cognoscitivas**

CATEGORIAS	PRESENCIA		AUSENCIA	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Pensamiento Analítico	8	80	2	20
Pensamiento Conceptual	1	10	9	90
Experiencia	0	0	10	100

En cuanto a la competencia pensamiento analítico, el análisis de los datos considerando las dimensiones de EPYL, informan como este elemento, por naturaleza propio de la dimensión SABER, está asociado al SER: los participantes piensan que es una necesidad dividir el trabajo en partes, más no proporcionan información alguna de saber cómo utilizarlo en el HACER, ni de saber qué hacer a partir de esta habilidad de dividir la tarea en partes para SERVIR en forma eficiente a sus clientes.

La competencia de pensamiento analítico es una intención reflejada según el del modelo del flujo causal, como elemento indicador de una necesidad que no es lo suficientemente intensa como para generar acciones y resultados. Esta competencia constituye un motivo, insumo potencial para el futuro, desde donde se puede utilizar la energía del ser y desarrollar acciones para el desempeño. En los actuales momentos resulta una competencia que requiere desarrollar habilidades meta-cognoscitivas para que las personas involucradas la ubiquen en su SABER y generen acciones para optimizar los resultados que se requieren de ellas como personas y trabajadores.

El pensamiento conceptual y la experiencia no son percibidos en el espectro de las competencias del grupo involucrado. Estos recursos naturales propios de cualquier persona. no son percibidos ni reflejados como una capacidad meta-cognoscitiva en el SER del cual se puede partir para ampliar la posibilidad de recursos cuando éstos se necesiten. Las experiencias de éxitos, los procedimientos, estrategias, técnicas, y métodos que en el pasado pudieron dar óptimos resultados -y que pueden ser transferidos a otras circunstancias , no se estiman como valiosos y esto merma su capital intelectual al momento de aportar alternativas para el flujo normal de su vida personal y organizacional. Los conceptos y las experiencias no representan un recurso en el SABER, no son utilizados en el desempeño del puesto en el HACER, y por no estar presentes en ninguna de las dimensiones no puede reflejarse en el SERVIR,

El pensamiento conceptual y las experiencias en el modelo de flujo causal constituyen fuentes de intención que permiten iniciar y dirigir la conducta a los resultados esperados; sin embargo, en el grupo de los involucrados existe carencia.

En conclusión, las competencias cognoscitivas son manifestadas en el grupo en estudio en su mínima expresión y no constituyen un recurso actual que permita a las personas ser más eficientes en el ámbito personal y laboral.

### **Competencia de Eficiencia Personal**

La competencia de eficiencia personal tal como lo refleja la tabla 6 está conformada por: a) autocontrol, b) confianza en si mismo y e) compromiso con la organización.

**Tabla 6**  
**Competencias de Eficiencia Personal**

CATEGORIAS	PRESENCIA		AUSENCIA	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Auto Control	9	90	1	10
Confianza en sí mismo	9	90	1	10
Compromiso con la organización	10	100	0	0

En cuanto al autocontrol vale destacar que el 10% de los involucrados no lo identifica como competencia; sólo el 20% lo asocia con el SER, como un rasgo personal al cual recurren para orientar su vida mientras que el 70% de los involucrados centra la competencia en el HACER; el autocontrol está concebido como una capacidad para actuar de manera flexible, con paciencia, calma, serenidad ante las situaciones de trabajo, preservando la vida y la posición dentro de la organización.

En cuanto al autocontrol vale destacar que el 10% de los involucrados no lo identifica como competencia; sólo el 20% lo asocia con el SER, como un rasgo personal al cual recurren para orientar su vida mientras que el 70% de los involucrados centra la competencia en el HACER; el autocontrol está concebido como una capacidad para actuar de manera flexible, con paciencia, calma, serenidad ante las situaciones de trabajo, preservando la vida y la posición dentro de la organización. El autocontrol no está asociado a una condición para la prestación de servicios eficientes en el SERVIR.

En el modelo de flujo causal, el considerar el autocontrol como condición inherente al desempeño del trabajo lo centra en la acción, donde pasa a ser una conducta o habilidad ante los riesgos calculados que se presenta en la relación con los otros al ejecutar sus tareas, lo cual permite inferir que el centro de esta competencia está asociada al desempeño del puesto y no a la persona. Considerando la visión de los involucrados que asocian el autocontrol con una forma de SER, puede relacionarse el autocontrol con motivaciones y valores que inician y dirigen sus conductas a ciertas formas de comportamientos relativamente estables que forman parte central de su persona, donde existe una necesidad de pensar que impulsa y orienta las conductas de estas personas hacia el autocontrol.

La competencia “confianza en sí mismo” no fue considerada por el 10% de los involucrados. El 10% estableció la relación con la dimensión SER, otro 10% con la dimensión SERVIR y el 70% asoció la competencia a la dimensión HACER.

Los resultados revelan que los involucrados no perciben en una gran mayoría la competencia de confianza en sí mismo como un recurso personal, sino como una acción relacionada con el desempeño de su puesto, con el HACER. Considerando las características expuestas en el diagrama de flujo causal estaría asociado a una acción, a un comportamiento, coincidiendo con las dimensiones de EPYL; es decir, está centrado en el HACER, y disociado de la conciencia del SER, del recurso personal activador y motivador de dirigir los esfuerzos y conductas hacia metas específicas y no a acciones instantáneas como es lo develado en esta oportunidad.

Se confirma en estas revelaciones que la competencia de confianza en sí mismo orienta los esfuerzos de los involucrados hacia la tarea y es concebida como parte de la misma,

específicamente como un riesgo que enfrentar y superar y no como una actitud de vida para abordar sus acontecimientos personales y laborales.

La competencia “compromiso con la organización” se revela en la dimensión SER; todos expresan sentirse identificados, lo cual es un recurso personal potente con el cual se puede contar: sin embargo, los involucrados no expresaron SABER qué HACER ante el hecho de sentirse identificados con la organización. El compromiso demanda acciones específicas donde se evidencia con quién y hasta dónde se está comprometido y en el caso estudiado la acción no se evidencia y los involucrados se quedan en el sentir.

En el modelo de flujo causal, la competencia de compromiso con la organización se revela como una intención que no se traduce a la acción; pasa a ser un concepto que necesita traducirse en conducta específica para generar resultados.

El compromiso con la organización se traduce como un valor, como una necesidad subyacente, una manera de pensar que orienta la experiencia personal y laboral.

En síntesis, la competencia de eficiencia personal se manifiesta hipertrofiada en el HACER, es decir, asociada al desempeño de la persona por lo que no llega a ser un recurso personal activo transferible a otras situaciones. La eficiencia personal no se relaciona con el servicio que se presta, ni con los procesos que se desarrollan, ni con el producto que se genera, ni con la satisfacción del cliente. La competencia de eficiencia es concebida como el hecho de realizar las tareas asignadas sintiéndose miembro de la organización.

### Competencias Teóricas

Las competencias técnicas tal como lo refleja la tabla 7 comprenden los conocimientos, habilidades y destrezas.

CATEGORIAS	PRESENCIA		AUSENCIA	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Conocimientos	9	90	1	10
Habilidades	9	90	1	20
Destrezas	6	60	4	40

Los conocimientos se revelan como elementos de SABER asociados al HACER, o sea a la tarea, situación favorable para el desarrollo de las acciones medulares del puesto: sin embargo, estas acciones requieren ser confrontadas con la prestación del servicio en la que se observa cómo la dimensión SERVIR está fuera de contexto.

Dentro del modelo de flujo causal los conocimientos constituyen intenciones, formas de concebir las acciones para el desempeño previsto. Se parte así de un recurso potencial del SER para generar actividades que en este caso se traducen en acciones centradas en las tareas, lo cual lleva a la eficiencia laboral. No se puede afirmar nada, sobre el uso del conocimiento en condiciones asociadas a la eficiencia personal ni al servicio de atención al cliente ya que los participantes no establecen esta relación.

En cuanto a las habilidades el 20% de los involucrados expresó no contar con alguna. El 80% de los involucrados asocian las habilidades con la dimensión HACER, vinculadas al

desempeño de sus tareas; no consideran habilidades específicas de su persona, para aprender o prestar servicio; el centro está en hacer la tarea. Dentro del modelo de flujo causal esto se revela como acciones, pero la acción sin intención claramente definida rara vez conduce a la eficiencia, como tampoco se dirige a la eficiencia desde la concepción de EPYL, ya que disocia las dimensiones, SER, SABER y SERVIR de la ejecución o del HACER.

Las habilidades así concebidas por los participantes son capacidades para realizar la tarea, utilizando información que ya se posee; se centra en la capacidad cognitiva y en la acción de la tarea.

La competencia de destreza no está considerada por el 40% de los involucrados. El 60% de los involucrados asocia las destrezas a la dimensión HACER, a la ejecución precisa de la tarea, sin considerar en ningún momento su relación con la dimensión SER, SABER O SERVIR, lo cual permite observar ausencia de comunicación con los valiosos recursos personales del SER y del SABER, para desarrollar con mayor eficiencia sus funciones.

En el modelo de flujo causal las destrezas corresponden a la categoría de las acciones, constituyen capacidades cognitivas para desempeñarse centrados en las tareas propias de la organización y del rol social.

Sintetizando, las competencias técnicas medulares del puesto están orientadas a la ejecución y desempeño exitoso de la tarea; sin embargo, se obvian para este desempeño los recursos personales y de información de las dimensiones SER Y SABER, y se desarrolla el desempeño sin visión de servicio sin relación con la dimensión SERVIR.

### **Conclusiones sobre el perfil de las competencias del grupo estudiado**

Al concluir sobre el estudio realizado, es importante destacar que el perfil emergente quedó estructurado por; a) Algunas de las competencias genéricas expuestas por el Hay Group, -unas contempladas por este enfoque no están presentes en el grupo-;

b) por las competencias desarrolladas por los participantes en función de las características del contexto, que difieren en algunos casos de las consideradas por el enfoque de las competencias.

Se puede resumir a partir de las categorías generadas: motivación al logro, ayuda y servicio, influencia, competencias gerenciales, competencias cognoscitivas, eficiencia personal y competencias técnicas, que el perfil del grupo estudiado es tal como se describe a continuación:

- La motivación que los gula tiene origen en su ser, está dirigida hacia el cumplimiento de la tarea y condicionada por el reforzamiento del entorno.
- Identifican sus clientes y cumplen con la tarea asignada pensando que de esta manera prestan un servicio, el cual está condicionado por el refuerzo de su conducta.
- Tienen la intención de impactar e influir, identifican a quienes, pero no cómo y para qué y construyen sus relaciones con los compañeros de trabajo más cercanos, siendo un factor importante el reforzamiento del entorno.
- Denotan carencias en las competencias gerenciales. Identifican la necesidad de trabajar en equipo, lo señalan como una intención, más no forma parte de sus hábitos o habilidades.
- Evidencian carencias en las competencias cognoscitivas. Identifican el pensamiento analítico como una intención que no es lo suficientemente intensa como para generar acciones y resultados.
- Manifiestan carencias en la competencia “eficiencia personal”. Se centran en hacer la tarea asignada sintiéndose miembros de la organización sin considerar el servicio que se

presta, los procesos que se desarrollan, el producto que se genera o la satisfacción del cliente.

- Identifican los conocimientos como formas de concebir las acciones para el logro del desempeño previsto. No se estableció el uso del conocimiento con respecto a la eficiencia o al servicio al cliente.
- Las habilidades y destrezas están orientadas a la ejecución y desempeño exitoso de la tarea; a la vez, se obvia el considerar como recursos el SER, SABER, HACER para SERVIR.

### **Bibliografía**

BOYATZIS, CUBEIRO, y FERNÁNDEZ (1992). Las Competencias Claves para una gestión integrada de Recursos Humanos. México.

Ediciones Deusto. S.A.

DELORS, Jacques (1996). La Educación Encierra un Tesoro. Informe a la UNESCO (1982) de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. España. Santillana Ediciones UNESCO. Pág. 97.

FERNÁNDEZ, HERÁNDEZ, SAMPIERI y BATISTA (1998). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw-Hill. México D.F.

HAY GROUP (1991). Las Competencias. Ediciones España Dustos 5 A.

HAY GROUP (1994). Las Competencias. España Ediciones Dustos 5 A.

HAY GROUP (1996). Las Competencias. España Ediciones Dustos S.A. MARTINEZ M. Miguel (1991). La Investigación Cualitativa Etnográfica. Caracas Editorial Texto S.R.L. Pág. 78-80.

MITRANI, DALZIEL Y SUÁREZ (1992). Las Competencias: clave para una gestión Integrada de los recursos humanos. España Ediciones DEUSTO.

NOVA Y SUÁREZ (1982). Gestión de las Competencias. España Ediciones Deusto.