

# Gestión del talento. Competencias funcionales para un proyecto educativo chileno

## Talent management. Functional competences for a Chilean educational project

RIVAS-VALLECILLO, Daniela <sup>1</sup>  
SEVERINO-GONZÁLEZ, Pedro <sup>2</sup>  
ROMERO-ARGUETA, José <sup>3</sup>

### Resumen

Las competencias son conocimientos, habilidades y actitudes para responder satisfactoriamente la demanda de una actividad laboral. Esta investigación tiene como propósito identificar las competencias necesarias asociadas a los miembros de la dirección ejecutiva relacionadas al desarrollo de un proyecto educativo en Chile. Para lo cual se ha procurado la utilización de la metodología investigación-acción bajo un enfoque cualitativo, para luego, identificar los elementos organizacionales, definir la función clave del proyecto educativo, y determinar un mapa funcional.

**Palabras clave:** Competencias; competencia profesional; gestión del talento; educación.

### Abstract

Competences are knowledge, skills and attitudes to respond satisfactorily to the demand for a work activity. The purpose of this research is to identify the necessary competencies associated with the members of the executive management related to the development of an educational project in Chile. For which, the use of the research-action methodology has been attempted under a qualitative approach, to then identify the organizational elements, define the key function of the educational project, and determine a functional map.

**Key words:** Competences; professional competence; Talent management; education.

---

## 1. Introducción

La gestión por competencias busca asegurar que las organizaciones dispongan de colaboradores que posean las condiciones más adecuadas para un efectivo ejercicio de la profesión. En este contexto, una competencia es la demostración de saberes para el logro de resultado esperados (Mertens, 2000). El mencionado resultado se asocia a la generación de evidencias que dan cuenta del cumplimiento de los objetivos que pretende alcanzar una organización a través del desarrollo de un individuo; siendo quizás uno de los más importantes, el de sobrevivir a un mercado globalizado. Las entidades que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias de su personal estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos del entorno (Chávez, 2012). Por lo cual, se han generado una diversidad de cambios en las organizaciones, siendo uno de ellos, la

---

<sup>1</sup> Gestora Curricular. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Universidad Católica del Maule, Chile. [drivas@ucm.cl](mailto:drivas@ucm.cl)

<sup>2</sup> Académico. Departamento de Economía y Administración. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Universidad Católica del Maule, Chile. [pseverino@ucm.cl](mailto:pseverino@ucm.cl)

<sup>3</sup> Docente Investigador. Facultad de Ciencias y Humanidades. Universidad Gerardo Barrios, El Salvador. [jesus\\_romero@ugb.edu.sv](mailto:jesus_romero@ugb.edu.sv)

competitividad en diversos contextos sociales; por ello es importante actualizar la formación y gestión del talento humano.

Ahora bien, el propósito de la presente investigación es actualizar la gestión del talento humano de un proyecto educativo regional en Chile, a través de una propuesta de competencias funcionales de los miembros que realizan de manera directa el objetivo general del proyecto educativo, conduciendo a la definición de competencias de manera eficiente y eficaz para cada uno de los trabajadores, lo que permite la generación de incentivos, así como la evaluación del desempeño de los mismos.

### **1.1. Hacia las competencias laborales**

Las competencias laborales fueron acuñadas por primera vez en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados, particularmente por aquellas personas que integran organizaciones que presentan con frecuencia problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo (Mertens, 1996). Lo cual es meritorio por el objetivo que persiguen las competencias. Es así como las instituciones educativas han debido otorgar respuesta a las necesidades para el desarrollo de competencias laborales, conduciendo a la educación integral; que considera el diseño desde la misma contextualizada en el mundo del trabajo y la sociedad en general.

Según Reis (1994, citado por Mertens, 1996, p. 61-62), competencia:

Es la «capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado». «El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto. Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida en el trabajo, nos obligan a centrarnos más en las posibilidades del individuo, en su capacidad para movilizar y desarrollar esas posibilidades en situaciones de trabajo concretas y evolutivas, lo que nos aleja de las descripciones clásicas de puestos de trabajo».

Es decir, la competencia debe generar un resultado en una situación específica, a través del dominio de subcompetencias (tareas), que permitan el adecuado logro de esta. Ahora bien, los cambios vertiginosos en el mundo actual generan desafíos al talento humano que solo podrá solventar según las facultades que tiene un individuo en movilizar y desarrollar sus recursos, ya sean estos internos -saber, saber hacer, saber ser- y externos -recursos físicos.

Por otro lado, para LeBoterf (1998), una competencia laboral es la construcción a partir de la disposición y gestión de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño” (citado por Irigoín y Vargas, 2002). En donde se puede reconocer que un factor importante es la movilización de recursos para el desarrollo de competencias.

Por su parte, Luengo y Vergara (2001), señalan que las competencias laborales se definen según sus atributos o características personales que posee una persona según el desempeño o ejercicio para el alcance de los éxitos en un contexto laboral (Charria, V., Sarsosa, K., & Arenas, F. 2011). Para los mismos, las características individuales de cada persona permiten el desempeño exitoso en las diversas situaciones laborales. Mientras que para Irigoín y Vargas (2002), una competencia es la integración de saberes: saber, saber hacer y un saber ser, que se asocia al desarrollo de una acción para un adecuado desempeño en un contexto diverso y complejo. El aporte que generan es que además de la movilización de los recursos internos del individuo, estos deben generarse de una manera integral, para el efectivo desarrollo de un desempeño.

Ahora bien, algo similar señalan Tejeda y Navío (2005), que definen la competencia como el conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, los cuales deben ser coordinados e integrados, lo que

conduce a un individuo a saber hacer y saber estar para el adecuado ejercicio profesional. Es importante precisar que los conocimientos, procedimientos y actitudes son recursos internos que, a diferencia de las definiciones anteriores, la de Tejeda y Navío, establece la coordinación para la ejecución de tales recursos en un puesto de trabajo particular. Mientras que Alles (2009) señala que la competencia se relaciona con las características propias de la personalidad, expresadas en determinados comportamientos, que permiten un desempeño exitoso. Esta autora se centra más en la personalidad del individuo, es decir en el saber ser, cuyas características permiten evidenciar comportamientos en el desarrollo de las funciones en el puesto de trabajo.

Para la Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales [ChileValora], el concepto de competencia se asocia a la capacidad que posee una persona para desempeñarse exitosamente en un puesto de trabajo, en un ambiente laboral caracterizado como adecuado (2010). Es decir, que, si existe un buen ambiente laboral, un individuo podrá ser capaz de desempeñarse en su lugar de trabajo.

En la tabla 1 se presentan las consideraciones que expresan las definiciones de los autores antes mencionados, permitiendo visualizar similitudes, concordancias y diferencias.

**Tabla 1**  
Consideraciones expresadas en definiciones del concepto de competencia

		Reis (1994)	LeBoterf (1998)	Luengo y Vergara (2001)	Irigoin y Vargas (2002)	Tejada y Navío (2005)	Alles (2009)	Chile-Valora (2010)
Recursos internos	Saber		√		√	√		
	Saber hacer	√	√	√	√	√	√	√
	Saber ser		√		√	√		
Desempeño exitoso		√		√	√		√	√
Situaciones de trabajo		√		√	√	√	√	√
Recursos externos			√					
Movilización de recursos		√						
Combinación de recursos		√	√	√		√		
Integración de recursos					√	√		
Coordinación de recursos						√		

Fuente: Elaboración propia en base a Mertens (1996), Irigoin y Vargas (2002), Charria et al. (2011), Tejeda y Navío (2005), Alles (2009) y ChileValora (2010). *Nota. Saber = Conocimientos. Hacer = Capacidades, aptitudes, atributos y características. Saber ser = cualidades y comportamientos. Desempeño exitoso = Resultado. Situaciones de trabajo = Contexto dado, contexto de trabajo, ejercicio profesional y ambiente laboral adecuado. Recursos externos = Recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones, etc.).*

Se puede observar que la definición más completa e integral es la expresada por Tejeda y Navío (2005), quienes consideran que todos los recursos internos que deben ser combinados, integrados y coordinados en situaciones de trabajo, en las cuales el individuo debe actuar de manera compleja, evaluativa y reflexiva haciendo frente a contextos cambiantes.

## 1.2. Modelos para el diseño de competencias

A través de los procesos relacionados con el desarrollo de las organizaciones es posible diseñar competencias para perfiles de cargos. Para Mertens (1996), la identificación de competencias se asocia a los resultados y los objetivos deseados de la organización en su conjunto; que derivan en tareas y, estas en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas. Además, este autor establece la distinción en tres modelos que apoyan la identificación de competencias profesionales, estos son: Modelo de Análisis Conductista, Modelo de Análisis Funcional y Modelo de Análisis Constructivista. Estos tres modelos son descritos brevemente a continuación.

## 1.3. Modelo de análisis conductista

Para poder definir las competencias bajo este modelo, ChileValora (2010), expresa:

La metodología aplicada consiste normalmente en la realización de pruebas psicométricas: pruebas psicométricas son, por definición, situaciones controladas, destinadas a desencadenar conductas relevantes y directamente asociadas con las variables que evalúan. La tecnología psicométrica desarrollada durante más de 90 años, permite contar con algoritmos claros para definir la variable, establecer la forma de medición, validar la relación de la medición con el constructo o con criterios externos, generar cuantificaciones y obtener índices combinables para la toma de decisiones. El control de la situación de aplicación garantiza uniformidad, equidad y confiabilidad de los resultados. Estas características, sumadas a su relativamente bajo costo de aplicación y obtención de resultados, los hacen excelentes instrumentos para la evaluación (p.21).

En resumen, el modelo de análisis conductista, define las competencias como conductas propias de la personalidad de cada uno de los trabajadores, lo que permite el desarrollo de actividades ligadas con desempeños superiores.

## 1.4. Modelo de análisis constructivista

El análisis constructivista “define competencias a partir del análisis y proceso de resolución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización” (Saracho, 2005, p. 29).

Mertens (1996), expresa:

Este método rechaza el desfase entre construcción de la competencia y de la norma por un lado [la norma es establecida en el modelo de análisis funcional] y por el otro, la implementación de una estrategia de capacitación. Construye la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades (p. 81).

Según lo anterior en este modelo la competencia es definida como una construcción de las demandas del mercado y los objetivos y posibilidades de los individuos.

## 1.5. Modelo de análisis funcional

El modelo de análisis funcional “parte de lo existente como contingente, como probabilidad, y lo relaciona con puntos de vista del problema, que en este caso es un determinado resultado que se espera de la empresa” (Mertens, 1996, p. 75). Es decir, este modelo permite una mirada a las posibilidades que tiene la empresa para desarrollar sus objetivos o metas.

Según Saracho (2005), el modelo de análisis funcional se “refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar en un proceso productivo determinado” (p. 29). Es decir, que se

puede evidenciar mediante productos o resultados en desarrollo de las competencias diseñadas bajo este modelo.

El modelo relaciona el horizonte organizacional (objetivos, metas, misión, visión, tipo de jerarquización organizativa, etc.), con funciones que permitan el desarrollo eficaz y eficiente de estos elementos claves organizacionales. En este modelo “las competencias se establecen a través de la determinación de la cadena productiva de valor y de las funciones productivas esenciales” (Saracho, 2005, p. 211). Es decir, que las competencias diseñadas bajo este modelo guían el desarrollo y cumplimiento del horizonte organizacional.

### 1.6. Metodologías de diseño de competencias bajo el modelo de análisis funcional

El análisis funcional se basa en los desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo o de servicios en cuestión. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe fundamentalmente a aspectos técnicos. Se utiliza como herramienta para identificar las competencias laborales inherentes al ejercicio de cada función de una ocupación dada, bajo la lógica problema/solución (Salas Perea, 2013). Para el desarrollo de este análisis, no hay una metodología específica de proceso definido, sin embargo, varios autores proponen algunos procedimientos claves que deben ser considerados en la ejecución del modelo.

Ahora bien, se presenta en la tabla 2 una comparación de los modelos que consideran las particularidades de los procedimientos propios para el diseño de competencias.

Como se visualiza la tabla 2, los autores proponen:

- 80%, desarrollar un panel de expertos,
- 100%, identificar el propósito de la organización,
- 80%, identificar actividades claves para alcanzar el propósito,
- 20%, definir los estándares de competencias laborales, y
- 10%, en los demás requerimientos.

**Tabla 2**  
Procedimientos para el diseño de competencias según diversos autores

Procedimientos	Mertens (1996)	Irigoin y Vargas (2002)	Saracho (2005)	Alles (2005)	Chile Valora (2010)
Metodología participativa DACUM / Panel de Expertos	√	√	√	√	
Identificar propósito productivo clave de la organización	√	√	√	√	√
Identificar actividades para alcanzar el propósito clave	√	√	√		√
Analizar las funciones de los cargos para deducir las competencias requeridas					√
Definir los estándares de competencia laboral				√	√
Comprobación de las competencias				√	
Validación de las competencias				√	

Fuente: Mertens (1996, p. 80); Irigoin y Vargas (2002, pp. 86-87); Saracho (2005); Alles (2005, p. 74) ChileValora (2010, pp. 17 – 18).

---

## 2. Metodología

### 2.1. Método y técnica de investigación

El enfoque de esta investigación es cualitativo debido a que, “la recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (...). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades” (Hernández et al., 2010). Para obtener las competencias funcionales de un cargo es importante la perspectiva de los participantes en cuanto a sus experiencias en el desarrollo de su trabajo y para su obtención de los datos es importante la interacción entre la muestra y el investigador, por lo cual, la técnica más adecuada de investigación es la conocida como acción participativa (IAP). Según Martínez (2009, citado por Colmenares, 2012), la IAP, por una parte, permite la expansión del conocimiento, y por la otra, genera respuestas concretas a problemáticas que se plantean, cuando se decide abordar una situación problemática y se desea aportar alternativas de cambio o transformaciones.

### 2.2. Participantes

Para Alles (2009), al llevar a cabo esta etapa, “se deberán buscar aquellas familias de puestos con características similares para, de ese modo, definir las competencias que les serán requeridas” (p. 21). Es decir, que en esta etapa debe existir una participación activa del personal, y las competencias serán definidas en sesiones de grupo con empleados con características similares.

Considerando lo anterior, los participantes de la investigación fueron los miembros ejecutivos del proyecto educativo, que desempeñan la función principal de la organización. Esta participación se dio a través del desarrollo de un Developing a Curriculum (en adelante DACUM). En total participan 3 hombres entre los 30 y 40 años, que desarrollan cargos ejecutivos en el proyecto educativo regional. A ello se le suma la validación de 5 expertos, 4 hombres y 1 mujer entre los 40 a 60 años, que se desempeñan en el mundo laboral en el ámbito de las competencias académicas y/o profesionales con una trayectoria de al menos 10 años. Al ser una investigación de tipo acción participativa y que incluye un número reducido de participantes, el estudio es de tipo censal.

### 2.3. Modelo de análisis

Según Montañés (2009), “cada ser humano construye dentro de sí, articulando lo nuevo en lo conocido, la realidad sociocultural. Los seres humanos no sabemos nada del mundo exterior sino es interiorizándolo” (p. 26). Es por ello que el desarrollo de esta investigación se apoyará en diversos lineamientos planteados de algunos modelos de análisis para diseñar competencias laborales, por lo tanto, a continuación, se describe el modelo que se emprendió en esta investigación y como se abordó metodológicamente.

El modelo de análisis seleccionado para el diseño de competencias que mejor se adapta al tipo de investigación y a las características del proyecto educativo es el modelo de análisis funcional debido a que los objetivos del equipo son operativos, por lo tanto, las tareas y funciones se adaptan al modelo según lo planteado por Saracho (2005). De acuerdo con esto, se compiló un modelo en el que se consideraron varios aspectos según los postulados de autores con experiencia en la gestión por competencias.

Se consideró que “el modelo de competencias funcional permite establecer, evaluar y desarrollar las competencias que permiten a las personas mantener y mejorar sus estándares de calidad, productividad y seguridad” (Saracho, 2005, p. 102).

En este marco, para el desarrollo del modelo de análisis funcional se realizó una variación de las etapas propuestas por Rodríguez (2012), las que se modificaron con algunos señalamientos que plantean otros autores. Por ello, para efectos esta investigación se consideraron las siguientes etapas (ver tabla 3), para lo cual se han definidos procedimientos e instrumentos para su abordaje.

Tabla 3

Descripción de instrumentos para la recolección de la información

Etapa	Instrumentos	Descripción
Etapa 1: Definir el horizonte organizacional del proyecto educativo regional	Documentos Administrativos	En esta etapa, además de solicitar documentos administrativos del proyecto educativo, se les explicó a los miembros de la dirección ejecutiva, de qué se trataba la identificación de competencias funcionales y cómo se abordaría el proceso. Por lo cual, proporcionaron una fuente primaria para identificar; misión, visión, objetivos, organigrama, entre otros elementos, que sumaron a la identificación de su horizonte organizacional.
Etapa 2: Determinar funciones/tareas desempeñadas por los ejecutivos del proyecto educativo.	Taller DACUM (2) Tarjetas Grabación de video y audio. Mapa funcional Cuestionario de Validación por Expertos	Para la definición de funciones/ tareas se realizó un taller DACUM en el que los participantes plasmaron en tarjetas proporcionadas por el(la) investigador(a), las funciones y tareas que desempeñan. Luego esta información fue sistematizada en un mapa funcional el que se presentó nuevamente a los participantes -en un segundo DACUM- para su revisión y actualización. Ambas sesiones fueron grabadas en video y audio para utilizarlas como fuente de información en la elaboración del mapa funcional. Después de elaborado el mapa funcional se examinó a través de una validación por 5 expertos en el área. Y como último paso se desarrolla una presentación final a los participantes de la investigación del mapa funcional para ajustes según validación
Etapa 3: Identificar las competencias funcionales que desempeñan en sus perfiles de cargo los ejecutivos del proyecto educativo regional.	Formato de Perfil de Cargo	Para esta etapa –con el mapa funcional validado– se procedió a obtener las competencias profesionales de cada perfil de cargo a través de las funciones laborales.

Fuente: Elaboración propia

### 3. Resultados

#### 3.1. Horizonte organizacional del proyecto educativo regional

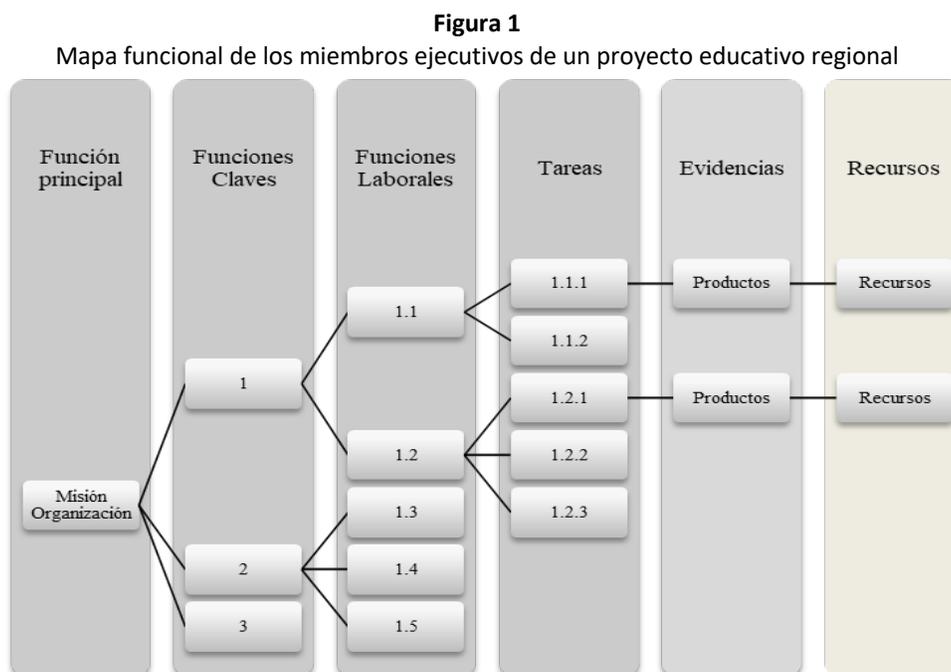
La definición del horizonte organizacional se basó en conocer algunas estrategias organizacionales del proyecto, y para Alles (2009), esta información se compone de “misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia” (p. 21). El proyecto ya contaba con estos elementos por lo tanto lo que se realizó en esta etapa con el apoyo de los documentos administrativos obtenidos con los miembros del proyecto educativo fue una recopilación de: misión, objetivo general, objetivos específicos, ejes estratégicos, y organigrama.

Con la información anterior, se identifica la meta del proyecto y, a su vez, se descubrió, con las mismas, la mayoría de los elementos esenciales de la planeación estratégica: misión, objetivos y estructura organizacional. El elemento ausente es la visión, que permite dar a conocer a una organización los alcances que desea lograr, esta es un complemento de la misión, por lo que no es tan crucial que se explicita, pero se recomienda su declaración para visualizar el futuro que desea emprender cualquier tipo de organización.

### 3.2. Determinar funciones/tareas desempeñadas por los ejecutivos del proyecto educativo.

En esta etapa se determinan las funciones/tareas que deben desempeñar los miembros del equipo del proyecto educativo regional mediante la estructuración de un mapa funcional. Este fue desarrollado por los 3 ejecutivos del proyecto educativo regional con el apoyo de un moderador.

Para este proceso se desarrollaron dos talleres DACUM. En el primer taller DACUM los participantes describieron en tarjetas funciones/tareas que ellos consideraron que desempeñaban y se generó una discusión en cuanto a jerarquización y otros aspectos relevantes. Con los datos obtenidos, se sistematizó la información en un mapa funcional o matriz DACUM. En el mismo mapa se ha establecido un orden jerárquico de funciones las cuales son: función principal, funciones claves, funciones laborales, tareas. De la función principal (misión de la organización) derivan 3 funciones claves que permiten realizarla, y de estas derivan funciones laborales. De las funciones laborales derivan tareas que permiten lograr la función y además cada función laboral se acompaña de evidencias que resultan del desempeño de la misma, así como de recursos que apoyan la realización. En el segundo taller, se revisó con los ejecutivos la jerarquización y el mapa, para validar el desarrollo de la función principal hasta las tareas, así como las evidencias y recursos asociadas. En la figura siguiente se puede apreciar la lógica del mapa funcional desarrollado (ver figura 1).



Fuente: Elaboración propia con base a DACUM del proyecto educativo.

Luego de la elaboración del mapa funcional se procedió a la validación del mismo, a través de un cuestionario de validación por expertos, el que fue completado por 5 personas que tienen experiencia profesional y/o académica en el ámbito de las competencias. Este instrumento constó de 16 ítems basados en fundamentos -para la elaboración de un mapa funcional- de Saracho (2005), medidos a través de una escala de apreciación de 1 a 5, donde 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, y 5 = Totalmente de acuerdo.

Con los datos obtenidos se analizó una consistencia interna favorable, ya que el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach fue de un 0,927. Para cada una de las dimensiones se calcularon medidas de tendencia central –media, mediana y moda– y como medida de dispersión, la desviación estándar, estos resultados se presentan a través de 2 gráficas, y se identifican los nombres representativos otorgados a cada ítem en la tabla siguiente.

**Tabla 4**  
Identificación nombre de ítem con afirmación.

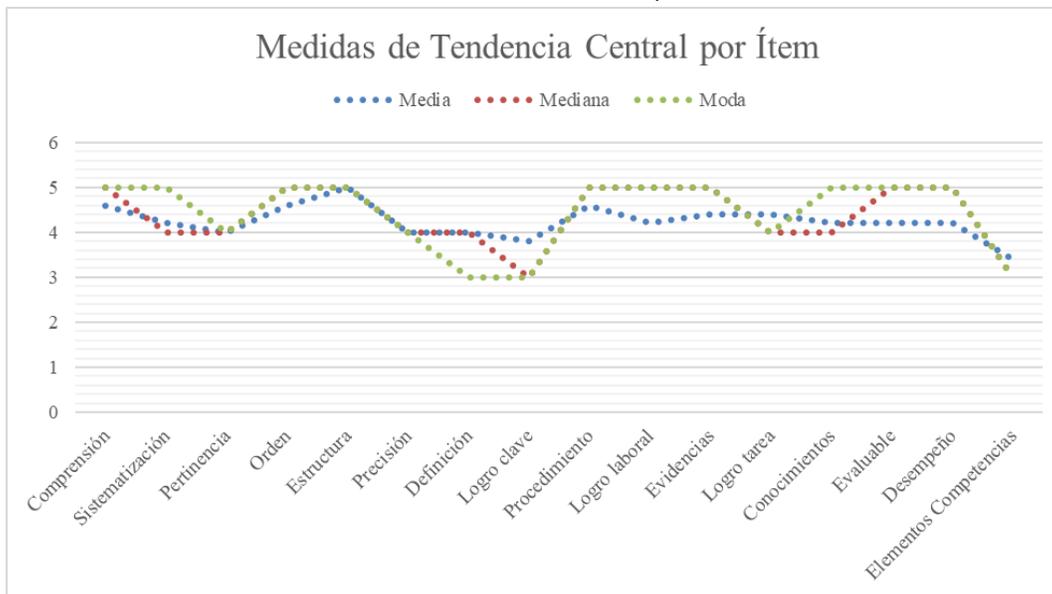
N°	ÍTEM	Identificación
1	El instrumento es de fácil comprensión.	Comprensión
2	El instrumento permite la sistematización de información relevante, que pueda servir de aporte el posterior diseño de competencias laborales.	Sistematización
3	Cada una de las secciones (función principal, funciones claves, funciones laborales, tareas, evidencias y recursos), es pertinente en cuanto al objetivo que pretende el instrumento.	Pertinencia
4	El instrumento permite identificar un orden lógico de las funciones y tareas para un área de trabajo.	Orden
5	Las funciones y tareas están expresadas utilizando una expresión gramatical similar conteniendo un verbo, un objeto o constructo y una condición o contexto.	Estructura
6	Los verbos empleados en las funciones y tareas son precisos para desarrollar una acción medible.	Precisión
7	La función principal define lo que el área debe alcanzar o lograr.	Definición
8	Las funciones claves permiten el logro de la función principal.	Logro clave
9	Cada función clave contiene el procedimiento específico para el desarrollo de un proceso productivo.	Procedimiento
10	Las funciones laborales permiten el logro de las funciones claves correspondientes.	Logro laboral
11	Las funciones laborales agrupan acciones, comportamientos, resultados, aportes o logros individuales a partir de la movilización de recursos internos y externos.	Evidencias
12	Las tareas representan cómo se lograrán las funciones laborales.	Logro tarea
13	Las tareas expresan acciones que realiza un individuo aplicando conocimientos.	Conocimientos
14	Las funciones laborales y tareas pueden ser evaluables.	Evaluable
15	Las evidencias pueden demostrar un desempeño competente de las funciones laborales.	Desempeño
16	Los recursos permiten la movilización y combinación de saberes internos (saber, saber hacer, saber ser) y externos (instrumentación).	Elementos Competencias

Fuente: Elaboración propia

Al relacionar la desviación estándar y las medidas de tendencia central de los principales hallazgos podríamos determinar lo siguiente (ver gráfico 1 y gráfico 2):

La afirmación que no presenta dispersión es con respecto a su estructura y presenta una media, mediana y moda de (5), por lo que los expertos declaran estar “totalmente de acuerdo” en que, “las funciones y tareas están expresadas utilizando una expresión gramatical similar conteniendo un verbo, un objeto o constructo y una condición o contexto”.

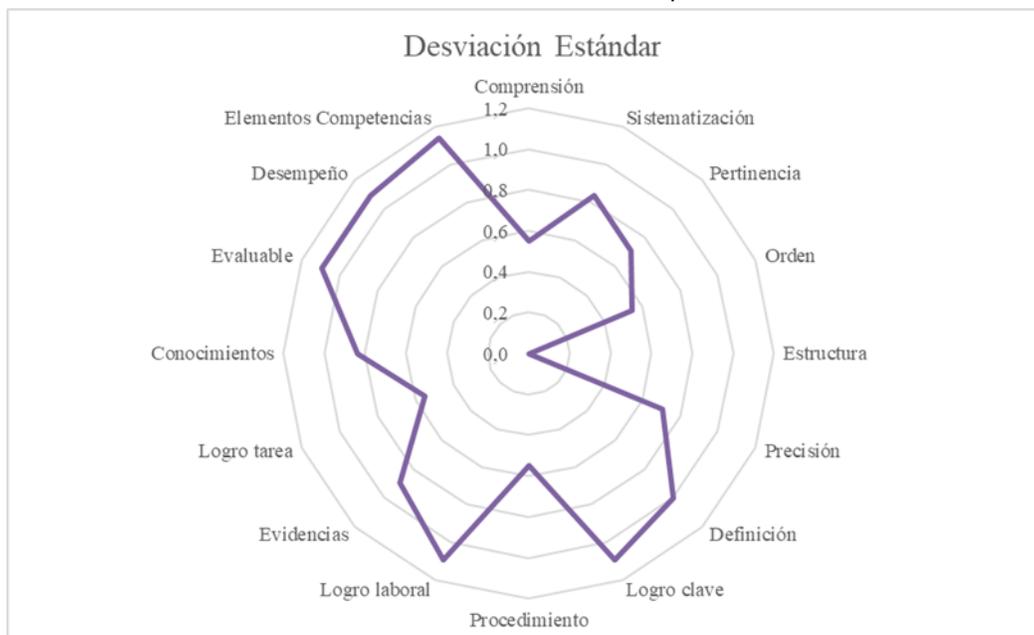
**Gráfico 1**  
Medidas de Tendencia Central por Ítem



Fuente: Elaboración propia en base a validación de expertos

-----

**Gráfico 1**  
Gráfico radial. Desviación Estándar por Ítem



Fuente: Elaboración propia en base a validación de expertos

Los datos más dispersos son los relacionados a los elementos de competencia y el logro clave, presentando ambos una desviación estándar es de (1,1). En el primer caso, con una media de (3,4) indicando que los expertos están “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, con respecto a sí “los recursos permiten la movilización y combinación de saberes internos (saber, saber hacer, saber ser) y externos (instrumentación)”. En el segundo caso, se visualiza una moda y mediana de (3), indicando que los expertos están “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, en relación a sí, “las funciones claves permiten el logro de la función principal”. En este tipo de casos se consideraron las

observaciones escritas por los expertos, analizadas previamente donde indican poca claridad entre la movilización y combinación de recursos internos y externos, como cambio y sugerencia del verbo (acción).

A modo de resumen de las observaciones realizadas por los expertos en la validación, se indica que el instrumento (mapa funcional), es claro y está coherentemente desagregado, que permite determinar perfiles de los participantes, que las funciones no se repiten y las actividades propuestas contribuyen para el logro del propósito principal establecido, que los verbos se expresan en términos de la acción a realizar; pero también que se debe revisar la secuencialidad y gradualidad en tareas asociadas a funciones laborales; y se sugiere cambiar el verbo de la función principal, así como combinar un par de funciones laborales.

### 3.3. Identificar las competencias funcionales que desempeñan en sus perfiles de cargo los ejecutivos del proyecto educativo regional

Para la identificación de las competencias funcionales, se tomaron del mapa funcional las funciones laborales, resguardando las indicaciones de los expertos que expresaron que la competencia laboral establece con precisión, claridad y concreción la función laboral, que las funciones son evaluables y discretas (claramente definidos su inicio y término).

En cada uno de los perfiles de cargo se describe el objetivo, las competencias, evidencias y recursos. El objetivo del cargo de cada puesto son las funciones claves correspondientes al mismo; en el caso de las competencias, son cada una de las funciones laborales que derivaron de las funciones claves; las evidencias y recursos correspondan a las secciones en el mapa funcional de las mismas.

A modo de ejemplo se presenta en la tabla a continuación, uno de los perfiles de cargo, resguardando el anonimato del proyecto educativo regional se despersonalizan algunos elementos como el objetivo y competencias, resguardando la estructura (ver tabla 5).

**Tabla 5**  
Perfil de Cargo de Coordinador Ejecutivo del Proyecto Educativo Regional

Nombre del Cargo		Coordinador Ejecutivo	
Objetivo del Cargo		Coordinar la ejecución del proyecto educativo regional por medio de recursos administrativos que faciliten el desarrollo de la misión de la organización.	
Competencias funcionales			
Planificar el desarrollo del proyecto educativo regional guiando el desarrollo de la misión de la organización a través de documentos administrativos.			
Controlar el avance del desarrollo del proyecto educativo regional considerando herramientas administrativas para el desarrollo de la misión de la organización.			
Coordinar el equipo de trabajo del proyecto educativo regional para el desarrollo de las líneas de trabajo generando la misión de la organización.			
Coordinar redes territoriales y stakeholders utilizando la comunicación estratégica ejecutando un plan de trabajo que permita el desarrollo de la misión de la organización.			
Evidencias		Recursos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Actividades</li> <li>• Informe técnico del proyecto</li> <li>• Informe financiero del proyecto</li> <li>• Convenios</li> <li>• Pautas de reuniones</li> <li>• Calendario de actividades en línea</li> <li>• Correspondencia interna</li> <li>• Checklist</li> <li>• Convenios de redes</li> <li>• Portafolio de servicio interno</li> <li>• Plan de Trabajo</li> <li>• Portafolio de servicio externo</li> <li>• Acta constitutiva de comités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico del Proyecto Educativo Regional</li> <li>• Carta Gantt</li> <li>• Presupuesto</li> <li>• Matriz de actividades mensuales</li> <li>• Plataforma de seguimiento y control</li> <li>• Archivo general</li> <li>• Presentación de avances al equipo de trabajo</li> <li>• Agenda de reuniones de pauta</li> <li>• Infraestructura y equipamiento</li> <li>• Convocatorias</li> <li>• Bases de datos de contacto</li> <li>• Llamadas telefónicas</li> <li>• Reuniones de invitación</li> </ul>		

**Tareas a desarrollar:**

- Identificar necesidades operativas del proyecto estudiando el contexto y apoyándose de documentos administrativos.
- Socializar actividades emergentes al director general para su revisión y posterior aprobación.
- Gestionar convenios con los stakeholders para el avance de las diversas etapas del proyecto.
- Monitorear gestión de recursos financieros para el desarrollo de las diversas actividades.
- Redactar y consolidar el informe de rendición de cuentas a través del proceso financiero contable y según lineamientos administrativos.
- Realizar reuniones de pauta para conocer el proceso y avance de las diversas actividades a desarrollar por cada uno de los miembros del equipo.
- Monitorear tareas del equipo a través de diversos recursos administrativos para asegurar el desarrollo de las líneas de trabajo.
- Convocar redes para socializar las diversas actividades asociadas con el proyecto.
- Definir un plan de trabajo de las diversas actividades asociadas a la misión a las cuales se puedan sumar los stakeholders que forman parte de las redes.
- Gestionar el desarrollo del plan de trabajo de redes a través de la inserción de diversos grupos de interés a las actividades de la organización.
- Gestionar los diversos convenios asociados a las redes para el aseguramiento del desarrollo del plan de trabajo socializado a las redes.

Fuente: Elaboración propia, con base al mapa funcional validado.

---

## 4. Conclusiones

La gestión por competencias, es una de las ventajas competitivas que puede generar un posicionamiento alto de las organizaciones. Y esto sólo puede suceder si las empresas potencian las competencias que las distinguen de las demás organizaciones con las que tienen que competir por consumidores. Es así que “...la competencia laboral tiene que ver con la necesidad de las empresas de encontrar las vías de diferenciación en el mercado global, ubicándose entre sus competencias clave, y que le distingue como organización, el desarrollo de la competencia humana” (Mertens, 1996, p. 7-8).

Para Alles (2009), en cualquier modelo de competencias se inicia con la identificación “de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia” (p. 21). Por lo cual, una organización que realiza una gestión por competencias se encuentra a la vanguardia para el desarrollo eficiente de su talento humano. Es importante conocer el contexto de las empresas para tener una idea de sus estrategias (quiénes son, qué hacen, a dónde quieren llegar, cuáles son sus estrategias para lograr sus metas, etc.). En la misma línea, Robbins y Coulter, indican que para formular estrategias se “deben considerar las realidades del entorno externo y los recursos y capacidades disponibles” (2010, p. 166). Es decir que se debe hacer un análisis interior y del entorno como parte de un diagnóstico que permita la generación de estrategias. Las entidades que cuentan con perfiles de cargo facilitan y clarifican a sus empleados(s) el desarrollo de sus labores y los objetivos que persiguen, y el aporte que desarrollan al plan estratégico de su organización.

Es importante en las organizaciones que no cuentan con los perfiles de cargo definidos, hacer partícipes a su recurso humano, puesto es una fuente primaria de información. Las competencias desarrolladas por el talento humano, son las que generaran mayor adaptabilidad para que las empresas puedan distinguirse como organización; Es por ello que Pritchard (1990), expresa:

Si la competencia es la o una de las columnas vertebrales de la arquitectura social [se refiere a la implementación del modelo de gestión por competencias], y si ésta a su vez debe reflejar un sujeto que es el protagonista de la reconstrucción de la organización, resulta claro que la competencia debe ser definida en forma conjunta entre gerencia y personal, para que haya un consenso asimilado acerca de los objetivos a alcanzar. Es decir, no un consenso de discurso o por un pronunciamiento, sino de una vivencia construida (citado en Mertens, 1996, p. 23).

Ahora bien, el desarrollo de un mapa funcional permite visibilizar en la práctica si más de un/a empleado/a realiza la misma tarea o función, lo que a su vez permite el desarrollo de un análisis de la persona que debiese desarrollar dicha labor.

Es importante precisar que, el rol de los expertos permite evaluar el desarrollo del mapa funcional debido a que verifican, si es claro y está coherentemente desagregado, que las funciones contribuyan al propósito principal de la organización, y que las competencias sean medibles.

Finalmente, en cuanto a limitaciones, la poca bibliografía en cuanto a la metodología a abordar, ya que aún no hay un consenso entre autores, y la mayoría de ellos no publican el trabajo de campo desarrollado en sus consultorías. Finalmente, como recomendación, se debe considerar –antes de la identificación de las competencias– que los miembros del área, departamento u organización conozcan cada uno de los procesos que se llevará a cabo y qué resultados se esperan en cada paso; y es preciso expresarles los beneficios que podrán obtener con el diseño de las competencias de sus perfiles de cargo.

---

## Referencias bibliográficas

Alles, M. (2000). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2005). Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2009). Diccionario de competencias. La Trilogía: Las 60 competencias más utilizadas. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2013). Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. Santiago: Ediciones Granica de Chile S.A.

Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales (Tercera edición ed.). Bogotá: Prentice Hall.

Charria, V., Sarsosa, K., & Arenas, F. (julio-diciembre de 2011). Construcción y validación de contenido de un diccionario de las competencias genéricas del psicólogo: académicas, profesionales y laborales. (C. I. Afines, Ed.). Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Redalyc, Vol. 28(Núm. 2), 299-322.

Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. Pensamiento & Gestión(33), 140-161.

Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México, D.F.: McGRAW-HILL.

ChileValora (Noviembre de 2010). Oficina Internacional de Trabajo - CINTERFOR. Recuperado el 4 de Junio de 2015, de Plataforma de gestión del conocimiento:  
<http://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/mirada-comparativa-sobre-m%C3%A9todos-identificar-competencias-laborales>

Colmenares, A. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación, 3(1), 102-115.

- Cuñat, R. (s.f.). Aplicación de la teoría fundamentada (Grounded Theory) al estudio del proceso de creación de empresas. *Decisiones Globales*, 1-13.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta edición ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Ibarra, A. (2000). Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral. *Boletín Cinterfor*(149), 95–108.
- Irigoin, M., & Vargas, F. (2002). *Competencia Laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el Sector Salud*. Recuperado el junio de 2015, de Organización Internacional del Trabajo [OIT]. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional: [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/man\\_ops.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf)
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Recuperado el junio de 2015, de OEI: [http://www.oei.es/etp/competencia\\_laboral\\_sistemas\\_modelos\\_mertens.pdf](http://www.oei.es/etp/competencia_laboral_sistemas_modelos_mertens.pdf)
- Mertens, L. (2000). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Recuperado el junio de 2015, de OEI: <http://www.oei.es/oeivirt/fp/iberfop01.pdf>
- Montañés, M. (2009). *Metodología y Técnica Participativa. Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Mulder, M. (2007). *Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente*. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1(Nº 40), 5-24.
- Pérez, S. (2011). *Las competencias como vínculo entre la educación y el mundo laboral*. *Revista Educare*, 15(3), 102-127.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson.
- Rodríguez, L. (2012). *Universidad de la República*. Recuperado el mayo de 2015, de Facultad de Ciencias Económicas y de Administración: [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion\\_por\\_Competencias.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf)
- Salas Perea, R. S. (2013). *Identificación y diseño de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud. Educación Médica Superior*, 27(1), 92-102.
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de Gestión por competencias*. Santiago: RIL editores.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos* (16a. Ed ed.). México: CENGAGE Learning.
- Tejada, J., & Navío, A. (2005). *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-15.
- Werther, B., Davis, K., & Guzmán, M. (2008). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. (Séptima Edición ed.). México D. F.: Editorial McGraw-Hill.