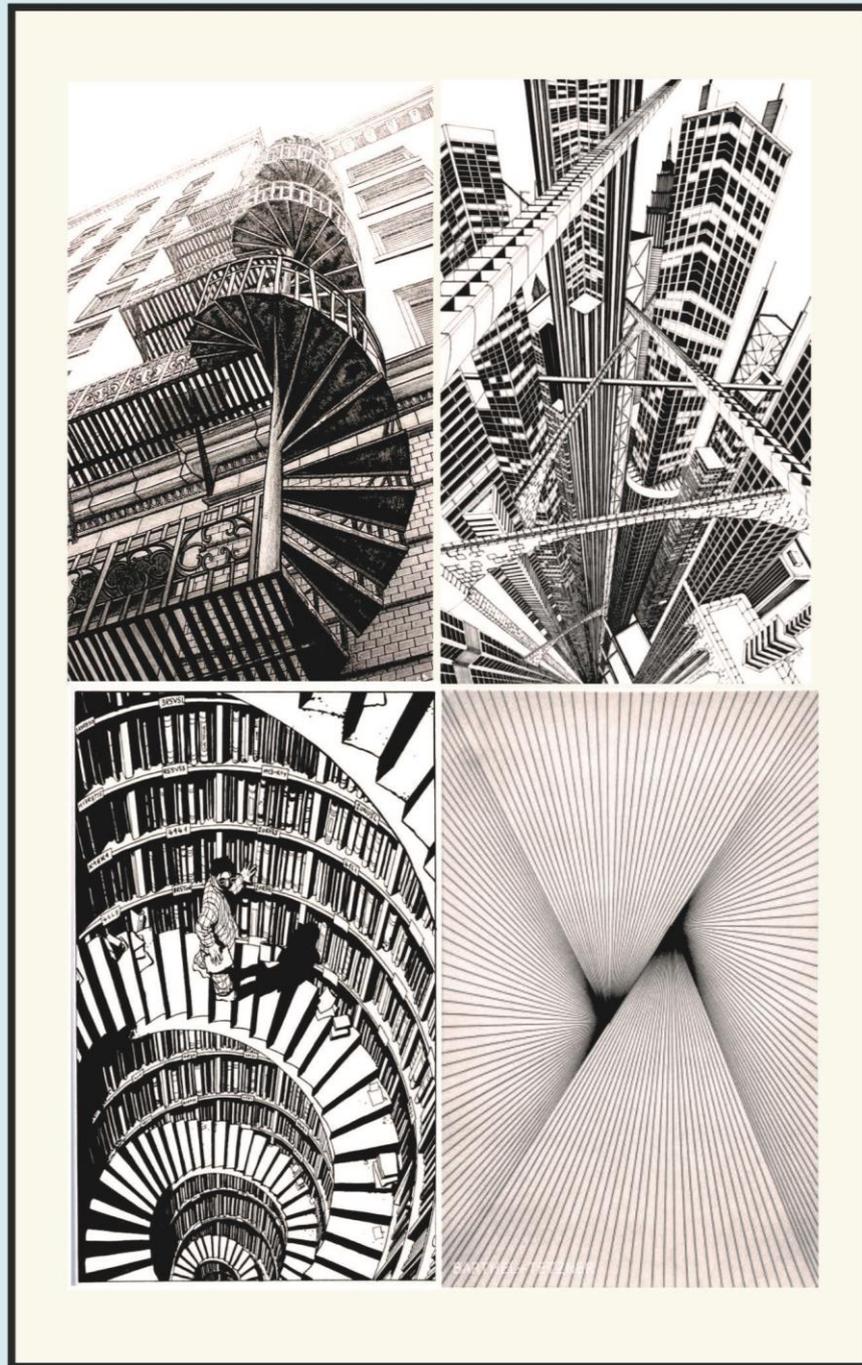


SISTEMAS DINÁMICOS

2019



Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas
Editor & Compilador

**SISTEMAS
DINÁMICOS
2019**

**SISTEMAS
DINÁMICOS
2019**

Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas
EDITOR & COMPILADOR

Sistemas Dinámicos

Editor: Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas

Dirección: Av. El Retablo 808 2do. Piso Urb. El Retablo, Comas. Lima-Perú

Correo electrónico: fjavierwongc@yahoo.es

Compilador: Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas

Diseño y Redacción: Bach. Carlos Alberto Vega Vidal

ISBN: 978-612-00-4761-3

Primera edición digital: octubre 2019

Libro electrónico disponible en: <http://ctscafe.pe>

Los modelos de competencias laborales



María Elena Pérez Luján

Ingeniero Industrial – Universidad Nacional Mayor de San Marcos
 MBA con Mención en Dirección General – ESAN
 Master en Negocios Internacionales con Mención en SchM– EOI
 (Madrid)
 Doctorando en Gestión Empresarial - Universidad Nacional Mayor
 de San Marcos.
 Correo electrónico: elenaperez1015291@gmail.com

Resumen: La publicación de José María Saracho¹ (2005) “Un Modelo General de Gestión por Competencias” es la que se ha tomado como referencia en el estudio de las competencias laborales. Saracho es un renombrado Psicólogo de la Universidad de Buenos Aires, Docente Universitario en Chile y consultor de negocios. El autor tiene a la fecha varias publicaciones – destacándose: “La Organización Emocional”, “Talento organizacional” y “Un Modelo General de Gestión de Competencias”. Su libro consta de tres partes, en donde aborda de manera retadora los típicos conceptos y pre conceptos que vemos en la vasta literatura relacionadas a las competencias laborales y que a la fecha no se logran aterrizar con claridad en el pro empresarial para cubrir los puestos idóneos durante su selección. Saracho es más flexible en sus planteamientos y pone a disposición un modelo de entendimiento de la materia para cualquier organización y persona de los diferentes niveles jerárquicos.

Palabras claves: Competencias/ Modelos de Competencias/ DACUM.

Abstract: The publication of José María Saracho (2005) "A General Model of Management by Competencies" is the one that has been taken as a reference in the Study of job skills. Saracho is a renowned Psychologist at the University of Buenos Aires and a University Professor in Chile and a business consultant. The author has a date several publications - standing out: "The Emotional Organization", "Organizational Talent" and "A General Model of Competencies Management". His book consists of three parts, where he tackles in a challenging way the typical concepts and pre concepts that we see in the vast literature related to labor competencies and that to date they are not able to land clearly in business pro to cover the suitable positions during your selection Saracho is more flexible in its approaches and makes available a model of understanding of the subject for any organization and person from different hierarchical levels.

Keywords: Competencies/ Competency Models/ DACUM..

¹ <http://saracho.cl/publicaciones/>

1. Introducción

El objetivo de estudio del presente artículo de revisión, es determinar qué clases de competencias son necesarias para el buen desempeño del personal en el análisis y de puestos de trabajo para una organización.

En esta ocasión se dará énfasis en las habilidades del personal de mando medio que tiene a cargo la revisión, organización, compilación y preparación de datos que servirán para que sus entes superiores tomen correctas decisiones en beneficio de su organización. Se partirá de las siguientes interrogantes para lograr el objetivo:

- ¿Qué son las competencias?
- ¿Cómo clasificar las competencias y como diferenciarlas?
- ¿Cómo puede determinar la organización las competencias básicas para los puestos de trabajo?

Para responder a estas preguntas se usará el material que propone Saracho – como herramienta de consulta en “Un Modelo general de gestión por competencias: Modelos y Metodologías para la identificación y construcción de competencias” a nivel de marco teórico para la fundamentación.

El libro tiene tres partes, en la primera parte se presentan los tres Modelos ya existentes de competencias laborales , en la segunda parte se presenta un cuarto modelo general propuesto por Saracho de competencias en donde plantea la mezcla de los tres modelos y en la tercera parte la metodología de identificación y construcción de las competencias por modelo.

2. Las competencias

Ruiz Pérez (1987) Define las competencias como “*las capacidades que tienen individualmente las personas para ejecutar sus funciones o actividades*” – por ejemplo en este mismo momento cuando se lee este artículo y como se analiza para un fin tal.

Hoy en día en que se da realce al capital humano como estrategia empresarial las competencias asumen un rol protagónico en las organizaciones que han incorporado en su desarrollo, la Gestión por Competencias. Pero ¿acaso se sabe con exactitud qué clase de competencias deben tener los trabajadores para cada puesto de trabajo durante el proceso de selección? – es necesario entonces analizar las reflexiones de Saracho relacionada a los tres modelos de competencias y el nuevo rol del reclutador.

Los modelos refieren a las competencias distintivas, las genéricas y las funcionales. Entonces como cita (J. M. Saracho, 2005) “...una competencia es una combinación de características que le permite a alguien comportarse de cierta manera para conseguir unos resultados superiores”. A continuación las aperturas de los diferentes modelos de competencia comprobadas con la historia del arte de “Propuesta de Modelo de Gestión por Competencias para Mejorar la Productividad de las empresas en Antioquia”(Londoño, Henao, & Posada, 2010).

2.1. Las competencias distintivas

David McClelland psicólogo estadounidense nacido en 1917 - profesor de la Universidad de Harvard - fue quien creó este modelo establecido en la teoría de las necesidades basado en el logro y las motivaciones. Este modelo hace énfasis en las personas, subyace en que los trabajadores cuentan con características que facilitan el desempeño exitoso – y se debe identificar dichas competencias inherentes para atraer,

desarrollar, retener a las personas y garantizar el desempeño esperado por la organización. La técnica referida cuenta con cinco fases:

- Crear juicios a partir de una situación actual que sirva de base para la situación futura esperada;
- Identificar las personas que cuentan con rasgos de su desempeño que puedan permitir llegar a los resultados superiores en la organización;
- Tipificación de comportamientos de personas con desempeño sobresaliente, promedio y bajo;
- Establecer escalas o segmentar los niveles de alguna competencia;
- Rebaja o supresión de diferencias de los comportamientos, en aquellas personas con desempeño promedio o bajo

Las tácticas o comportamientos que se analizan en este modelo se califican como “indicadores conductuales” y se orientan a los cargos estratégicos.

2.2. Las competencias genéricas

William Byham psicólogo industrial y empresario estadounidense nacido en 1936 fue quien creó este modelo basado en la teoría del comportamiento. Dichos comportamientos revisados después de la capacitación de diferentes mandos jerárquicos en la organización. El analista de selección deberá evaluar el trabajo conductual posterior a la capacitación y determinar las personas de mejor performance para mediante un programa de aceleración prepararlas y desarrollarlas para posiciones de liderazgo o de escalada.

Como se ve en el antecedente de este modelo – éste se basa en el comportamiento – aclarando que hay características en las personas que ocupan puestos similares, en empresas similares y que proveen el buen desempeño. Entonces los fundamentos resultan del benchmarking de los mejores ejercicios. Es así que *“una competencia es una conducta o combinación de comportamientos que si se realizan de una manera determinada, permitirán a cualquier persona que ocupe un rol - llegar a unos resultados estándar que la organización requiere de dicho rol”* (J. M. Saracho, 2005). El método referido cuenta con cuatro fases:

- Selección de empresas de un mismo sector o giro de negocio
- Identificación de las mejores prácticas de cada rol o puesto laboral
- Generalidad de las conductas halladas en estos cargos
- Exposición de un axioma genérico y no por escalas de las competencias tratadas.

Los comportamientos que se revisan en este modelo se califican como “conductas claves” y se orientan a los cargos tácticos.

2.3 Las competencias funcionales

El Dr. Sydney A. Fine nacido en 1921 en Estados Unidos fue el pionero en los estudios de los esfuerzos del trabajo y crea en 1955 su modelo de competencias basado en el Desempeño laboral y logro de resultados - esperados que la persona deberá demostrar en un proceso productivo tal su efectividad. Este modelo analiza la noción de desempeño, planteando que las competencias son los requisitos mínimos que se requieren para el logro de los resultados esperados. En este sentido *“... una*

competencia es una función, es decir, una competencia involucra personas, comportamientos y recursos combinados de una manera tal que a partir de ellos la organización obtiene unos resultados determinados” (J. M. Saracho, 2005).

Rescatamos la inferencia de Saracho que refiere *“el modelo funcional se basa en la teoría del análisis situacional que sostiene que el mejor predictor del comportamiento futuro...es su comportamiento pasado en una situación similar o idéntica a la que se enfrentará en el futuro”*. (J. M. Saracho, 2005). Las nuevas metodologías que han surgido luego tales como “Competencias Técnicas”, “Normalización de Competencias” y “Certificación de competencias” se basan en el Modelo Funcional.

La metodología utilizada por esta técnica consta de cuatro fases:

- Reconocimiento de cadena de valor y el mapa de procesos de la empresa;
- Detección de resultados reales generados por cada proceso;
- Desagregar mediante un grupo de expertos de la materia el resultado
- Establecer la relación de cómo los mejores resultados son generados por el logro de menores resultados, tratando de desagregar dicho resultado al menor detalle;
- Los resultados mínimos por persona resultan de conductas que los individuos deben realizar para obtener el mínimo desempeño esperado para quienes ocupan dichos puestos específicos.

A este modelo se le vincula otras metodologías ocupacionales como el DACUM², AMOD³ Y SCID⁴ con el desarrollo de los años 50 de los mapas funcionales. Los comportamientos que se expresan se califican como “criterios de desempeño” y se orientan a los cargos operativos o técnicos.

2.4. Otros Modelos

Adicional a estos tres modelos organizados por José María Saracho en el libro de referencia – el autor detalla que hay otros modelos que se refieren brevemente.

• **Modelo Conductista:** Modelo que identifica las capacidades propias o de fondo de las personas que les permite desarrollar desempeños superiores – lo que combina las competencias genéricas y distintivas.

• **Modelo Constructivista:** Modelo del Constructo que identifica las competencias sobre la base de resolución de problemas el cual define “competencias a partir del análisis y proceso de resolución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización”, incluyendo el modelo de análisis de competencias funcionales.

2.5. Diccionario de Competencias

Dado que la lista de términos de competencia es bastante amplio – se hará referencia a las competencias laborales más relevantes y que también se aplican a mandos medios-basados en el trabajo en el compendio de la Universidad Santiago de Chile (2013)

² DACUM - (en Inglés - Developing Curriculum) es una metodología para el análisis de un puesto de trabajo

³ AMOD - (del vocablo inglés – A Model) parte del DACUM es una metodología para el análisis de un puesto de trabajo

⁴ SCID – (en inglés – Systematic and Instructional Development Curriculum) complementario del Dacum

Tabla N°01; Diccionario de Competencias

Competencia	Detalle	Competencia	Detalle
Análisis de Problema	Eficacia para identificar un problema y los datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y las posibles Causas del mismo.	Compromiso	Crear en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, lo cual se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre en beneficio propio
Análisis Numérico	Capacidad para analizar, Organizar y resolver cuestiones numéricas, datos financieros, estadísticos y similares.	Decisión	Agudeza para establecer una línea de acción adecuada en la resolución de problemas, implicarse o tomar parte en un asunto concreto o tarea personal.
Asunción de Riesgos	Capacidad para emprender acciones de forma deliberada con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importantes.	Tolerancia al Stress	Mantenimiento firme del carácter ante acumulación de tareas o responsabilidades, lo cual se traduce en respuestas controladas frente a un exceso de cargas.
Control	Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.	Flexibilidad	Capacidad para modificar el comportamiento adoptar un tipo diferente de enfoque sobre ideas o criterios
Capacidad Crítica	Habilidad para la evaluación de datos y líneas de acción para conseguir tomar decisiones lógicas de forma imparcial y razonada.	Meticulosidad	Resolución total de una tarea o asunto, de todas sus áreas y elementos, independientemente de su insignificancia.
Creatividad	Capacidad para proponer soluciones imaginativas y originales. Innovación e identificación de alternativas contrapuestas a los	Niveles de Trabajo	Establecimiento de grandes metas u objetivos para uno mismo, para otros o para la empresa. Insatisfacción como consecuencia de bajo rendimiento.

	métodos y enfoques tradicionales.		
Comunicación escrita	Capacidad para redactar las ideas de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sí que exista un conocimiento previo de lo que se está leyendo.	Planificación y Organización	Capacidad para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo.
Comunicación Verbal y no verbal (persuasiva)	Capacidad para expresarse claramente y de forma convincente con el fin de que la otra persona asuma nuestros argumentos como propios.	Trabajo en Equipo	Disposición para participar como miembro integrado en un grupo (dos o más personas) para obtener un beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.

Fuente:Elaboración Propia. Fuente Perfiles de Competencias Directivas, Docentes y Profesionales de apoyo – Universidad de Chile

3. El Modelo Dacum

Después de lo revisado – ahora es necesario aclarar ¿Cómo la organización puede determinar las competencias básicas para los puestos de trabajo?– es ahí donde se haya el Modelo Dacum.

“DACUM es un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación. Ha sido especialmente impulsado y desarrollado en el Centro de Educación y Formación para el empleo de la Universidad del Estado Ohio en EEUU” (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013)(Rosario & Revilla, n.d.).

La Universidad de Ohio usó esta técnica por ser el más rápido y de bajo valor herramienta administrativa para el análisis ocupacional. Se trabaja en grupos con personal antiguo (entre cinco a doce personas) en la posición sujeta a análisis – se suma un facilitador – quien describirá las actividades a realizar – se trata de recabar lo que se hace en el puesto de trabajo a partir de las competencias, en forma clara y precisa. El resultado será la “Carta o Mapa DACUM” en donde finalmente se describe el puesto de trabajo. Acá se marca la diferencia del concepto de competencia con el que se trata el análisis funcional y el que utiliza el DACUM. Finalmente *“una competencia es la descripción de grandes tareas, y es a la vez, la suma de pequeñas tareas llamadas sub competencias. La totalidad de las competencias, conforman la descripción de las tareas de un puesto de trabajo. En cambio, en el análisis funcional no se describen las tareas, si no que se identifican los resultados que son necesarios alcanzar para lograr el propósito clave.” (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013)(Rosario & Revilla, n.d.).*

Las muestras de cartas DACUM usualmente describen operaciones y tareas. Las reglas para describir unidades y elementos son básicamente del modelo funcional.

4. Comparación de los Modelos

Saracho clasifica los tres modelos por las siguientes distinciones: Respecto a las premisas básicas, respecto al foco de cambio, respecto a la metodología de implantación, respecto a los componentes de la competencia, respecto de la identificación y construcción de competencias, respecto al modo de pensar de la organización y finalmente la metodología de evaluación.

Tabla N°02: Clasificación de Competencias por distinciones

Distinciones	Competencia Distintiva	Competencia Genérica	Competencia Funcional
Premisas básicas	Las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse exitosamente – identificar dichas características permitirá resultados sobresalientes.	Las personas tienen conductas típicas que permiten desempeñarse correctamente en un puesto determinado y que dichas conductas son generales o genéricas y cualquiera con dichas conductas pueden ocupar una posición.	Existen resultados mínimos que una persona debe cumplir en un puesto, y dichos resultados deben ser garantizados para que se cumplan y así lograr índices de productividad, calidad y seguridad.
Foco de cambio (con 3 variables : las personas, el comportamiento y el desempeño)	Con énfasis en las personas. Busca identificar las características diferenciadoras entre las personas a partir de resultados en sus desempeños. Busca crear un perfil o patrón para gestionar el cambio.	Con énfasis en el comportamiento, ya que es una conducta o combinación de conductas y si se realiza de un modo permitirá a la personas asumir cualquier rol. Busca las conductas cualquiera podría llegar al resultado.	Con énfasis en el desempeño y sostiene que la competencia es una función que involucra personas, comportamientos y recursos para lograr resultados. Busca hallar los resultados del rol.
Metodología de implantación	Parte del análisis del estado actual y el deseado – donde surge la brecha a reducir o eliminar. Es decir si el talento escaso se generaliza hacia el resto de personas – entonces la organización sobresale.	La persona se debe comportar de una manera efectiva por cierto rol y que los puestos por definición son similares en diversas empresas de un mismo sector. Bajo esto se buscan las empresas exitosas y se rescatan las mejores prácticas para luego replicarlas.	Establece la relación entre el desempeño y el organizacional a nivel de productividad como si habláramos de máquinas. Es el modelo menos humanista. Establece el mapa de procesos y la cadena de valor para determinar los resultados esperados – mediante especialistas. Ellos se olvidan de las personas solo importa lo que se debe hacer y cómo sobre la base de un comportamiento mínimo. Entonces no importa el potencial ni la capacidad.
Componentes de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de competencia Definición Indicadores conductuales (graduados por nivel) 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de la competencia Definición Acciones claves (sin graduación de nivel= Conocimientos y habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de la unidad de competencia Descripción general Elementos de competencia Criterios de desempeño Opcionales: campos de aplicación, conocimientos asociados y recursos.
Identificación y construcción de competencias	Identificación se realiza a través de la entrevista de eventos conductuales (semi estructuradas) y la construcción a partir del análisis temático los relatos obtenidos, lo que permite codificar la información a fin de diferenciar el desempeño superior. Construcción con la técnica CAVE.	Identificación a través de la entrevista de incidentes críticos (estructurada). Se reúnen expertos y priorizan las tareas, se redactan preguntas y se da la entrevista. Construcción se realiza aplicando la técnica del mínimo común denominador) conductas clave).	Identificación se realiza a través de la técnica llamada panel de expertos con el que se construye el mapa funcional (análisis funcional). Construcción se realiza a través de la normalización V + O + C..
Modo de pensar de la organización	Organización como cerebro: responsable de la toma de decisiones ejecutivo estratégicos.	Organización como organismo: capa jerárquica media, personas capaces de gestionar, transformar en hechos las decisiones y planes de la empresa.	Organización como máquinas: capa jerárquica inferior, aquella responsable de producir las cosas.
Metodología de evaluación	Entrevista de evaluación por competencias o entrevista conductual	Entrevista de evaluación por competencias o entrevista conductual, feedback 360.	Evaluación del superior y autoevaluación.

Fuente: Elaboración Propia. Fuente Saracho 2005, Un Modelo General de Gestión por Competencias

4.1. Aspectos a Considerar por cada modelo

En el modelo distintivo se combina habilidades cognitivas, interpersonales, liderazgo, motivación, actitudes, rasgos y conocimiento propiamente dicho (know how). El modelo genérico trata de las habilidades interpersonales, cognitivas y liderazgo. Solo incluye algunos conocimientos específicos y toma la motivación como un tema personal propio de cada persona.

El modelo funcional toma los conocimientos técnicos y aplicados como base, las habilidades específicas o de destrezas – en tacto que los actitudinales son considerados como de soporte. Se plantean el saber, el poder y el querer en los tres modelos y sus componentes:

Tabla N°03: Aspecto del Saber, Poder y querer por Modelo

	SABER		PODER				QUERER		
	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	CONOCIMIENTOS APLICADOS / KNOW HOW	HABILIDADES DE LIDERAZGO	HABILIDADES ESPECÍFICAS / DESTREZAS	HABILIDADES INTER PERSONALES	HABILIDADES COGNITIVAS	ACTITUDES	MOTIVACIÓN	RASGOS DE PERSONALIDAD
DISTINTIVAS		X	X		X	X	X	X	X
GENÉRICAS			X	X	X	X			
FUNCIONAL	X	X		X		X			

Fuente: Saracho 2011, Un Modelo General de Gestión por Competencias pg.43

4.2. Ejemplos de roles aplicación de competencias

A continuación se esquematizan los modelos en un ejemplo:

Tabla N°04: Ejemplificación de Roles por competencias

Competencia Distintiva	Competencia Genérica	Competencia funcional
Orientación al Logro de un objetivo “X”	Análisis de un Problema “X”	Realizar tareas específicas: Mantenimiento, Planeamiento, etc.
Indicador Conductual – Acciones Claves		
<ul style="list-style-type: none"> Trabaja para alcanzar estándares Introduce cambios concretos Fija propios estándares Establece objetivos desafiantes Asume riesgos calculados 	<ul style="list-style-type: none"> Detecta la existencia del problema Compila la información relevante Identifica los problemas fundamentales Organiza la información Reconoce las tendencias Identifica relación causa y efecto 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar actividades principales Tomar acción cuando se requiera intervención Mediciones permanentes Control de desvíos Uso de las herramientas pertinentes Deberá saber interpretar, redactar, calcular Conocer los procedimientos Tener conocimientos avanzados de temas específicos por ejemplo: mecánica, electrónica, física, etc

Fuente: Elaboración Propia. Fuente Saracho 2005, Un Modelo General de Gestión por Competencias

5. El proceso de selección

Visto lo anterior el seleccionador debe tener más que claro los detalles de competencias que deberá contar el perfil del experto en análisis de Pronósticos de la Demanda y esto debe estar alineado a los objetivos estratégicos de la organización.

Fine (1989) propone la definición para un puesto de trabajo básico dentro de las competencias funcionales o específicas y enuncia las siguientes tareas organizadas por: verbo de acción, objeto de acción y resultados – que también tienen escalas o grados de medición. Dicha escala cuanto menor es el número, más compleja es la función. Se detalla la estructura de las funciones:

Tabla N°05: Estructura de funciones por rol

Datos	Personas	Cosas
<ul style="list-style-type: none"> • 0 Sintetizar • 1 Coordinar • 2 Analizar • 3 Compilar • 4 Calcular • 5 Copiar • 6 Comparar 	<ul style="list-style-type: none"> • 0 Promocionar • 1 Negociar • 2 Instruir • 3 Supervisar • 4 Asignar • 5 Persuadir • 6 Hablar • 7 Servir • 8 Ser instruido 	<ul style="list-style-type: none"> • 0 Montar • 1 Trabajo a Precisión • 2 Operar • 3 Coordinar • 4 manipular • 5 Alimentar • 6 Manejar
<p>Otras escalas o grados de medición que no solo buscan colocar una escala numérica – si no ponderar por actividad cada puesto de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de autonomía para cumplir el trabajo • Niveles de razonamiento abstracto • Nivel de habilidad o aptitud numérica • Nivel de aptitud verbal 		

Fuente: Elaboración Propia. Fuente Saracho 2011, Un Modelo General de Gestión por Competencias Pag.215

6. Conclusiones

Desde el punto de vista empresarial una mala gestión de selección no sólo traerá los obvios gastos de reclutamiento y la desacreditación del área correspondiente si no Problemas de desempeño del puesto – por ello la importancia en la toma de decisión.

Después de lo tratado podemos dar respuesta a las preguntas iniciales:

- La gestión de competencias modernas cuenta con tres modelos de competencias la distintiva, la genérica y la funcional. José María Saracho modela una cuarta que aborda la combinación de los tres modelos a necesidad de la organización – se diferencian principalmente por sus premisas básicas la distintiva rescata las características más sobresalientes de las personas para hacer bien su trabajo, la genérica aborda la conducta típica y que puede ser emulada por cualquiera para hacer bien dicho trabajo y la funcional donde una persona debe cumplir un nivel mínimo de productividad para cumplir su trabajo.
- Asimismo se considera que para cumplir los objetivos específicos o concretos – por ejemplo un buen pronóstico – el modelo ideal aborda las **competencias Funcionales** porque “su modelo de competencias se basa en el desempeño

laboral y logro de resultados concretos y esperados - que la persona deberá demostrar en un proceso productivo tal ” ante esta situación las competencias pueden ser usadas en cualquier estructura jerárquica – en este caso de mando medio que busca resultados mínimos que garanticen un estándar de productividad y seguridad en el puesto determinado.

- La organización podría utilizar el Modelo Dacum para determinar las competencias de un puesto de trabajo – modelo ampliamente probado por la Universidad de Ohio de EEUU.

7. Literatura Citada

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership, with a New Preface by the Authors: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=ibQTAAAAQBAJ&pgis=1>

Londoño, O., Henao, R., & Posada, J. (2010). *Propuesta De Modelo De Gestión Por Competencias Para Mejorar La Productividad De Las Empresas En Antioquia*. 5–142. Retrieved from http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/32/PROPUESTA_DE_MODELO_DE_GESTIÓN_POR_COMPETENCIAS_PARA_unido.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rosario, M., & Revilla, L.-V. (n.d.). *“Perfil Profesional Basado en el Enfoque por Competencias para la Carrera de Turismo.”*

Ruiz, L. M. (2004). *Desarrollo Motor Y Actividades Físicas*. Retrieved from http://motricidaddefder.bligoo.cl/media/users/10/536506/files/57737/Ruiz_perez.pdf

Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=gTX24ti91ygC&oi=fnd&pg=PA11&dq=jose+maria+saracho&ots=0GXLYNuO0Q&sig=yGUz5jUOVL-ri1Z0KE22bleTUiU>

Saracho, J. M. (2005). Un Modelo General de Gestión por Competencias. Modelos y Metodologías para la Identificación y Construcción de Competencias. *RIL Editores*, 2005, 278. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=gTX24ti91ygC&oi=fnd&pg=PA11&dq=saracho+jose+maria&ots=0GXLYNvO1N&sig=MsEYMXaUoebjubDUmfOFrngMTtw>

Universidad Santiago de Chile. (2013). *Diccionario de competencias directivas*. 0–19. Retrieved from ddp.usach.cl/sites/ddp/files/documentos/diccionario_de_competencias_0.pdf%0A%0A