

# CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES EN LAS PYMES DE LA ZONA DE CONCEPCIÓN, CHILE (2004).

*LETICIA GALLEGUILLOS PERALTA<sup>1</sup>*  
*ÁLVARO URRRA MORALES<sup>2</sup>*

Universidad del Bío-Bío, Concepción – Chile.

## RESUMEN

Mediante encuestas estructuradas y entrevistas realizadas a pequeñas y medianas empresas del Gran Concepción (Chiguayante, Concepción, Talcahuano, San Pedro de la Paz), se obtiene información cuantitativa y cualitativa sobre el grado de conocimiento que tiene el empresario Pyme referente al tema de las Competencias Laborales y su certificación.

En general, la Pyme no tiene muy claro qué es competencia laboral, y menos aún en qué consiste su certificación, sin embargo, está conciente que tarde o temprano la certificación de competencias de sus trabajadores será un gran valor para la empresa y un requisito para entrar a nuevos mercados y mantenerse en ellos. Actualmente la brecha que separa a la Pyme de la Certificación de Competencias Laborales se debe primeramente a información y divulgación de ésta, donde destaca los beneficios que se obtendrán por medio de la Certificación, tanto para la empresa como para el trabajador.

Es importante destacar que este estudio se realizó con el apoyo de la Cámara de producción y del Comercio de Concepción.

## 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este estudio es examinar si las Pymes de la zona de Concepción poseen las condiciones necesarias para desarrollar un proceso de certificación de competencias laborales de manera exitosa. Además, poder determinar, en caso de existir, cuál es la brecha que separa a las Pymes con la certificación de competencias laborales y proponer mejoras para revertir esta situación. Con este propósito se diseñó una encuesta que fue aplicada a una muestra de 49 Pymes, compuesta por 26 Pequeñas y 23 Medianas empresas, pertenecientes al sector manufacturero y servicio principalmente.

## 2. METODOLOGÍA

El presente estudio de investigación utilizará la metodología correspondiente a una Investigación Descriptiva, para ello se aplicó una encuesta que fue elaborada de acuerdo con los objetivos planteados, ésta se realizaron a personas de alto cargo dentro de las pequeñas y medianas empresas de manera de poder obtener una información fidedigna y clara. Además, se utilizaron otras fuentes de información como entrevistas y/o consultas en instituciones y organismos relacionadas con la Certificación

<sup>1</sup> Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad del Bío-Bío, Chile  
e-mail: lgalleguillos@ubiobio.cl

<sup>2</sup> e-mail: aurra@alumnos.ubiobio.cl

de Competencia Laboral, bibliografía e Internet, que permitieron obtener un mejor análisis sobre el tema propuesto. El universo para seleccionar la muestra proviene de una estimación realizada con datos de 1997 (Serplac de la Región Metropolitana<sup>3</sup>) y del 2001 (“Pyme en Chile: Nace, crece y... muere”<sup>4</sup>) debido a que no existen especificaciones más actualizadas de cuantas Pymes se encuentran en la Zona de Concepción. Con ayuda de la Cámara de la Producción y del Comercio de Concepción se obtuvo la mayoría de los contactos de empresas por encuestar.

### 3. MARCO CONCEPTUAL

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, o dicho de otra manera, es la capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y calidad esperados por la industria. Incluye los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas.

A partir de esto, la experiencia y literatura internacional<sup>5</sup> sugiere identificar 3 tipos de competencias<sup>6</sup>:

#### a. Básicas

Son los elementos mínimos que una persona requiere dominar para conseguir y mantenerse en un rol productivo, por ejemplo, leer, escribir, calcular, etc.

#### b. Conductuales

Son habilidades y destrezas metodológicas y sociales que definen el estilo de actuación requerido y permiten distinguir una actuación de mayor calificación; es decir el “cómo hacer bien el trabajo”.

#### c. Funcionales

Son la descripción de una función productiva, en términos de los productos intermedios que una persona debe lograr para conseguir los resultados esperados, es decir “qué es el trabajo”.

Se pueden distinguir competencias funcionales de gestión y competencias funcionales técnicas.

Las competencias funcionales de gestión son de uso transversal, transferibles de un cargo a otro, pues están asociadas a funciones propias de gestión y no a aspectos técnicos específicos del trabajo, por ejemplo: planificar, organizar, controlar, facultar, coordinar, etc.

Las competencias funcionales técnicas, por su parte, son de uso específico asociado a un rol particular, como puede ser, por ejemplo, manejar una grúa horquilla o planificar el abastecimiento de insumos de un proceso.

<sup>3</sup> Lopez P., K. y Gática F., N. 2001. Planificación estratégica en la pequeña y mediana empresa(Pyme) en la provincia de Concepción. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial mención Gestión. Concepción, Universidad del Bio-Bio. Facultad de Ingeniería. 43p.

<sup>4</sup> Crespi T., G. 2003. Pyme en Chile: Nace, crece y... muere, análisis de su desarrollo en los últimos 7 años. [En línea]. Fundes, red de soluciones empresariales. <<http://www.fundes.cl/>>. [Consulta: 11 junio 2005].

<sup>5</sup> Vargas Z., F. 2004. 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. [En línea]. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre formación profesional. Montevideo, Uruguay. <<http://www.ilo.org/public/spanish/>>. [Consulta: 11 junio 2005].

<sup>6</sup> Fundación Chile. 1999. Concepto de competencia laboral. [En línea]. <<http://www.competencialaboral.cl/>>. [Consulta: 11 junio 2005].

## ¿Qué es Gestión por Competencias?

Existen diversas definiciones de Gestión por Competencias, pero en forma general se puede definir como un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere la persona que ejecuta un puesto de trabajo, esto se logra gestionando al personal en base a la definición de perfiles de cargo por competencias, lo que permite alinear consistentemente las diferentes aplicaciones de Recursos Humanos. Finalmente garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, «de lo que saben hacer» o podrían hacer, contribuyendo a crear ventajas competitivas en la organización.<sup>7</sup>

### La Certificación de Competencia Laboral en Chile.

El país está implementando un sistema de certificación de competencias laborales desde 1999 con un proyecto piloto coordinado por Fundación Chile en los sectores de turismo, minería y construcción. Otra institución que certifica las competencias laborales de los trabajadores es la Corporación Chilena de la Madera – Sede Octava Región, donde desde 1994 cuenta con un sistema de certificación el cual ha permitido entregar 12.500 acreditaciones para 9.500 trabajadores, en las distintas especialidades productivas de la actividad. El objetivo de estos proyectos es contar con mecanismos de reconocimiento y validación de aquellas capacidades que los trabajadores han adquirido durante el desempeño de una función productiva, la que puede ser ejercida en diferentes contextos con niveles de calidad y eficiencia conocidos.

La creación de un Sistema Nacional de Competencias Laborales reconocido internacionalmente será indispensable para el futuro próximo. Por tal motivo en abril del 2004 se envía al Congreso un Proyecto Ley de crear un Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral (boletín N° 3507-13). Con este proyecto se busca contribuir a la empleabilidad de los trabajadores, al aumento de la productividad de las empresas y a la inserción de Chile en una economía abierta y competitiva, así como favorecer las oportunidades de aprendizaje continuo de las personas, su reconocimiento y valorización. En la página [www.competencialaboral.cl](http://www.competencialaboral.cl) en la sección biblioteca se encuentra el contenido del proyecto respecto del Sistema Nacional de Certificación de Competencias.

## 4. RESULTADOS

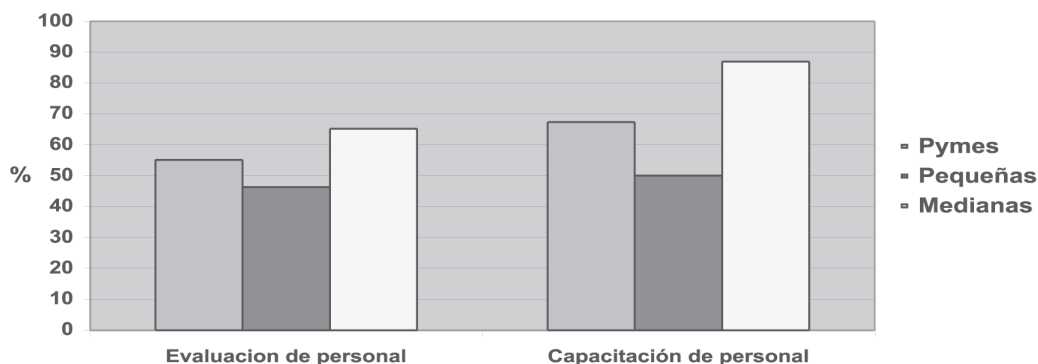
Dentro de los tópicos que se realizan para poder controlar el desempeño de los trabajadores y aumentar el valor en ellos, se encuentra la evaluación y capacitación del personal, puntos importantes para cualquier trabajador si quiere Certificar sus Competencias Laborales.

En el Grafico N° 1 se aprecian los porcentajes sobre capacitación y evaluación del personal. Primeramente el 55,1% declaró realizar evaluación del personal y el 67,3% capacita a los trabajadores. Respecto de la frecuencia con que realizan la evaluación, hay múltiples respuestas de las cuales se pueden nombrar: se evalúa anualmente, cada 6 meses, en todo momento por medio de monitoreo, cada 3 meses, etc. En cambio la frecuencia en realizar capacitación a los trabajadores no tienen las mismas respuestas, si bien hay empresas que capacitan a sus trabajadores anualmente, la mayoría de las Pymes capacita de acuerdo con su nivel de producción o cuando ha realizado algún tipo de cambio tecnológico.

<sup>7</sup> Cruz M., P. K. y Vega L., G. M. 2001. La gestión por competencias: Una nueva herramienta en la planificación del recurso humano. Memoria para optar al título de administrador de empresa mención recursos humanos. Antofagasta. Universidad de Antofagasta. Facultad de Educación y Ciencias Humanas. 10p. [En línea] <<http://www.gestiopolis.com/>> [consulta: 11 junio 2005].

Gráfico N° 1

### Capacitación y evaluación en la Pyme



Fuente: Elaboración en base a la encuesta realizada.

Las Pymes realizan varias actividades relacionadas con el tema para mantenerse en un mercado competitivo, actividades importantes dentro del mundo empresarial que tienen una denominación técnica que la Pyme no conoce, pero que sin embargo la aplica. Por esta razón, surgen estas interrogantes acerca de qué entiende el empresario por Gestión por Competencia y Competencia Laboral, y de qué forma aplica estos conceptos en su empresa.

En el gráfico N° 2 se observan los resultados sobre el tema de si el empresario Pyme conoce el concepto de Gestión por Competencia, obteniéndose que el 36,7% dio una respuesta positiva y el 63,3 % declaró que No, dentro de este porcentaje de la respuesta negativa, el 58% ( gráfico N° 3) dijo que nunca había escuchado el concepto de gestión por competencia como tal y el 42% lo había escuchado pero no entendían exactamente lo que significaba.

Dentro del 36,7% que declaró conocer el término de Gestión por Competencia se obtuvieron varias definiciones de lo que entendían por este término, algunas de ellas son: evaluar la competencia de la gente, capacitación a personas de acuerdo con las habilidades que posee, gestión de acuerdo con las capacidades de los empleados, cierto orden para mejorar la competitividad, etc. Otra interrogante dentro de este 37%, es referente a de qué forma la Pyme aplica la Gestión por Competencia (dentro de la definición que entiende el empresario) de las cuales las respuestas más recurrentes fueron: capacitando al personal de acuerdo con especificaciones que debe poseer, en base a indicadores de trabajo, evaluación y capacitación, colocando a las personas idóneas en los puestos de trabajo, etc. Si bien algunas de estas respuestas son más correctas y concretas que otras, nos ayudan a tener una idea de que el empresario Pyme no tiene muy claro lo que es Gestión por Competencia, pero que de alguna u otra manera la aplica en una cierta medida dentro de la empresa.

Gráfico N° 2

¿Conoce el término de Gestión por Competencia?

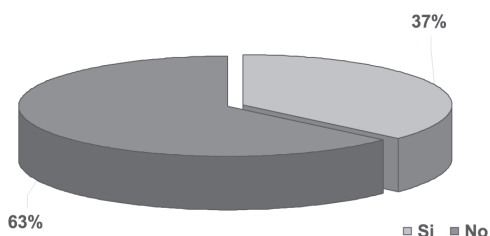
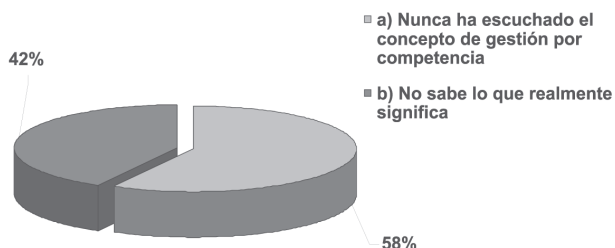


Gráfico N° 3

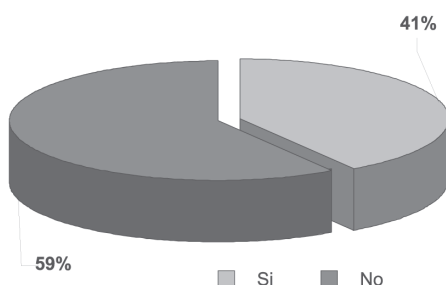
¿Por qué no conoce el término de Gestión por Competencia?



Otra definición relacionada es la de Competencia Laboral. En el gráfico N° 4, se observa que el 40,8% de los encuestados declaró que conocía el concepto de Competencia Laboral y el 59,2% declaró que no lo conocía. Dentro de este último porcentaje, el 41% dijo que nunca había escuchado el concepto de Competencia Laboral (ver gráfico N° 5) y el 59% expresó que si lo había escuchado pero no sabía lo que significaba realmente. Algunas de las definiciones que entregaron los empresarios sobre Competencia Laboral son: habilidades o capacidades que tiene un trabajador en la función de sus actividades, administración basada en la eficiencia del personal en función de los requerimientos, competencia de un trabajador respecto a otro, capacidad que tiene una persona para realizar una función determinada, por nombrar algunas.

**Gráfico N° 4**

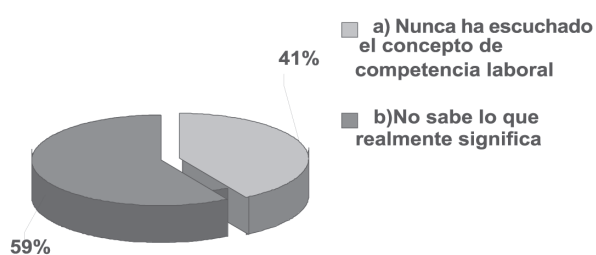
¿Conoce el término de Competencia Laboral?



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 5**

¿Por qué no conoce el término de Competencia laboral?



Fuente: Elaboración propia

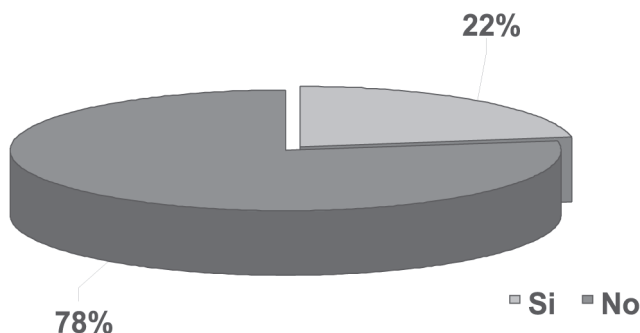
Basándose en los resultados, se puede decir que el empresario Pyme no conoce muy bien el concepto de Competencia Laboral y hay una cierta confusión con el concepto de competitividad, ya que la mayoría tendía a relacionar la palabra competencia con la competencia que tiene la empresa referente a estar “mejor que el del lado”.

Una de las preguntas claves es saber si la Pyme tiene conocimiento de que existen procesos de Certificación de Competencias Laborales en Chile y los avances que se han realizado respecto del tema. En el Gráfico N° 6 se arrojan los resultados de esta interrogante, observándose que sólo el 22,4% de los encuestados sabe que existen procesos de Certificación de Competencias Laborales en Chile y el 77,6% restante no sabía nada al respecto.

Dentro de este 22,4% de respuestas favorables al conocimiento de esta Certificación, ninguna de las pequeñas y medianas empresas se encuentra Certificada. El motivo que ha justificado a la Pyme es que no lo considera necesario aún o por demanda del mercado, ya que es un tipo de Certificación que está recién entrando en el mercado chileno y priorizan otras certificaciones como la ISO 9001-2000, la Norma Chilena de Calidad, HACCP, etc., certificaciones de normas que son más conocidas dentro del mundo empresarial.

Gráfico N° 6

¿Tiene conocimiento de que existen procesos de Certificación de Competencias Laborales en Chile?

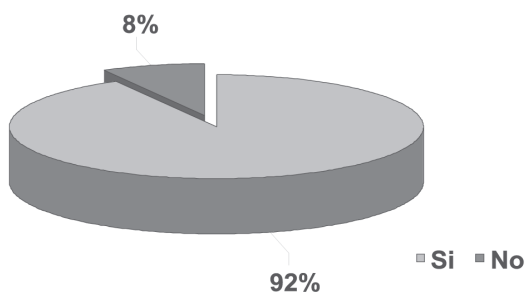


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico N° 7 se aprecia la respuesta que expresaron las pequeñas y medianas empresas sobre recibir más información de cómo obtener la Certificación de Competencia Laboral. Si bien el 92% de los encuestados quiere recibir información acerca de la obtención de esta Certificación, surge la interrogante de cuántas Pymes estarían dispuestas a destinar recursos económicos en un corto o mediano plazo. En el gráfico N° 8 se encuentran los resultados de esta pregunta, donde se observa que sólo un 46,9% estaría dispuesto a destinar recursos económicos a esta Certificación de Competencia Laboral. Sin embargo, acerca del monto en inversión, hay ciertas limitantes importantes de resaltar, ya que durante la aplicación de la encuesta, ningún empresario especuló acerca del monto, algunas de sus respuestas fueron: depende de los beneficios que entregue la Certificación, depende del presupuesto que tenga la empresa, que no sobrepase el 1% del Sence, depende de lo que signifique en la gestión de la empresa, etc. Por lo tanto la Pyme estaría dispuesta sólo y cuando fuese necesario, ya sea por demanda de los clientes, para entrar a mercados extranjeros o simplemente para que no se vean sobrepasados por la competencia. En cuanto al 53,06% que no está dispuesto a invertir, justifica que no tiene recursos financieros, que no hay tiempo y que no lo cree necesario aún, por lo menos, en un corto plazo.

Gráfico N° 7

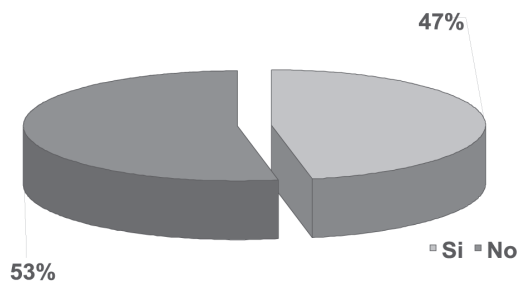
¿Le gustaría recibir más información sobre la Certificación de Competencias Laborales en Chile?



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 8

¿Estaría dispuesto a destinar recursos económicos para una Certificación de Competencias Laborales?



Fuente: Elaboración propia

Otro análisis que se realizó es sobre las posibles correlaciones que pudieran existir entre algunos puntos. Entre las empresas que poseen un sistema de gestión de calidad y capacitan a sus trabajadores existe un coeficiente de 0,324, lo cual refleja muy poca correlación entre las dos variables. En las empresas que poseen un sistema de gestión de calidad y evalúan a sus trabajadores hay un coeficiente de 0,22. Los trabajadores que tienen entre 26 y 45 años de edad (78% del personal en la Pyme) con respecto de si reciben capacitación hay un coeficiente de correlación de 0,14. Por lo tanto podemos decir que no hay ningún tipo de relación entre las variables inspeccionadas.

## 5. PROPUESTA DE SOLUCIONES

Se pretende sugerir soluciones que ayuden a la Pyme en lo referente a este tema de certificación de competencias, no se intenta crear un modelo especialmente para la Pyme, tampoco se asegura un éxito absoluto en un proceso de certificación, ni que todas las Pymes puedan efectuar estas funciones, debido principalmente a que hay otros problemas que están inmersos y que son propios de la Pequeña y Mediana Empresa, como lo son el financiamiento, la infraestructura, la cultura organizacional, etc. Esta propuesta de soluciones es más bien de tipo práctico y conductual, es un lineamiento a seguir para que la Pyme puede considerar y aplicar, de modo que en un mediano o corto plazo pueda certificar las competencias de sus trabajadores.

Cabe recalcar que no se plantea un modelo de Certificación para la Pyme debido a que sería recomendable en una segunda instancia y a la luz del resultado de este primer estudio, realizar un análisis mas exhaustivo entre los diferentes sectores en que se desempeña la empresa, con ayuda de los trabajadores y empleadores, donde se debería contar con un modelo para cada sector, ya que por ejemplo, las competencias de un trabajador administrativo son muy distintas a las de un operador, considerándose también los diferentes objetivo que tiene que satisfacer cada trabajador. Precisamente este es uno de los puntos que se encuentra en discusión para crear un Sistema Nacional de Certificación.

En la presente propuesta, las ideas se dividieron en cuatro factores considerados importantes para una Certificación de Competencia Laboral: enfoque conductual, identificación de competencias, capacitación y evaluación de personal. Donde el enfoque conductual tiene que ver con la estrategia que aplica la empresa para la identificación de competencias, evaluación y capacitación de los trabajadores.

**El enfoque conductual<sup>8</sup>** permite identificar los comportamientos de los trabajadores durante el proceso que éstos realicen, con el objetivo de poder observar como se desempeña el trabajador, y tomar medidas en cuanto a capacitación y evaluación de personal. El enfoque conductual se refiere a que la empresa ponga énfasis en la conducta de sus trabajadores, identificando cuales son los mejores comportamientos para el éxito del negocio, va más allá de si la tarea que realizó el trabajador la ejecutó de una manera eficiente, si no también, saber como la realizó, qué pasos se siguió, como mejorarla, etc. En la Pyme se deben ocupar sistemas de control que permitan demostrar la existencia de comportamientos adecuados en los trabajadores, deben estar basados en observaciones de conductas concretas más que en criterios generales de apreciación global (como una simple actividad realizada en el tiempo predeterminado).

**Respecto a la identificación** de competencias la entrevista de incidentes críticos y el inventario de competencias<sup>9</sup> permitirán a la Pyme llevar un ordenamiento de su competencia y a una identificación más rápida. Además le permitirá, en caso que quiera, diseñar un programa de capacitación propio por las competencias ya identificadas.

<sup>8</sup> Fernández R., I. y Baeza W., R. 2002. Aplicación del modelo de competencias: Experiencias en algunas empresas chilenas. [ En línea ] Santiago, Chile. Prosel consultores. < <http://www.gestiopolis.com/> > [consulta: 11 junio 2005].

<sup>9</sup> Fernández R., I. y Baeza W., R. 2002. Aplicación del modelo de competencias: Experiencias en algunas empresas chilenas. [ En línea ] Santiago, Chile. Prosel consultores. < <http://www.gestiopolis.com/> > [consulta: 11 junio 2005].

La técnica de *Entrevista de incidentes críticos* está orientada a conocer en detalle las conductas efectivamente trabajadas por las personas en situaciones críticas de trabajo, tanto las positivas como las negativas. La base conceptual es que la conducta refleja el nivel de destreza y competencia de una persona, y no el concepto u opinión que la persona tenga sobre ésta.

El objetivo de las entrevistas es identificar las habilidades y conductas claves de los trabajadores y la diferenciación entre desempeños normales y excepcionales. Es preguntarse qué conductas o comportamientos son distintivos para el éxito en el desempeño de un trabajador y de otro, la orientación es pensar en las conductas reales y actuales y no en las ideales y posibles.

*El inventario de competencias* permite identificar las competencias transversales o genéricas de cada persona. Por ejemplo la competencia de "orientación al cliente" puede aparecer como deseable en todos los niveles de una organización, sin embargo para un administrativo podría tener un enfoque distinto que para un gerente comercial. Esto quiere decir que en un inventario de competencias, no sólo se figuran las competencias consideradas relevantes, sino que también se encuentran definidos distintos grados o niveles de conducta para cada una de ellas. Estos niveles están expresados en términos de conductas concretas, reales y observables, y permiten definir con precisión la presencia o ausencia de determinada competencia.

El inventario de competencias permitirá a la Pyme identificar las competencias de los trabajadores más rápidamente y ver qué competencias deben tener los trabajadores dependiendo del cargo. Esta se debe realizar entre los directivos de la empresa y los trabajadores mejor calificados o de mayor experiencia en sus respectivos rubros, así hay un consenso entre empleadores y trabajadores de cuales son las competencias que se deben identificar para el beneficio de la empresa.

**La capacitación** es un elemento importante dentro del recurso humano de cada organización, y en el caso de la Pequeña y Mediana Empresa adquiere un valor agregado ya que es el sector con mayor número de trabajadores, y un mejor desempeño en los empleados puede llevar a una mayor eficiencia en la productividad de la empresa. Para el tema en cuestión, de Certificación de Competencias Laborales, lo más recomendable sería una capacitación por competencias, donde el Estado a través del Servicio Nacional de Capacitación y empleo (Sence) por medio de la franquicia tributaria, busca generar una señal en el mercado de cuánto importa la capacitación por competencias.

**La evaluación** en la Pyme debe ser de forma periódica y concentrada en el comportamiento de los empleados, debe ser una evaluación del desempeño de cada trabajador, para así identificar el déficit que éstos puedan tener, la que será la base para la decisión de una posterior capacitación en caso de que sea necesario.

La evaluación que se debe realizar en la Pyme debe tener un enfoque conductual (señalado anteriormente) con las siguientes características:

- ✓ La evaluación debe ser de forma integral, donde se evalúen tanto conocimiento como habilidades del trabajador.
- ✓ La evaluación debe ser periódica, si es posible diariamente.
- ✓ La evaluación no sólo debe fijarse en el resultado final, si no también de considerar el proceso mismo.
- ✓ El resultado de la evaluación debe ser presentado al trabajador y saber su punto de vista sobre éstos.
- ✓ Se debe realizar una autoevaluación por parte del trabajador, ya que ayuda a la persona evaluada a reflexionar sobre sí mismo.

## 6. COMENTARIOS FINALES

La Certificación de Competencias Laborales tiene efectos determinantes sobre la empleabilidad de los trabajadores, especialmente de aquellos que no pueden acreditar los conocimientos adquiridos en el sistema educativo formal, cosa que ocurre en la Pyme, donde teniendo un alto porcentaje de empleabilidad con respecto a la gran empresa, sólo el 48,5% de una Pyme tiene calificación de educación básica y media y el 61,8% de los trabajadores de la empresa posee calificación que ha adquirido durante su vida laboral.



Para terminar, a través de los resultados y conclusiones de este estudio, se puede concluir que la Pyme no está preparada para iniciar un proceso de Certificación de Competencia Laboral. La brecha que existe entre la Pyme y la Certificación es más bien alta, donde en puntos como capacitación y evaluación la Pyme tiene que mejorar y aplicar un enfoque conductual basado en las competencia. Pero como primer paso que se debe aplicar para disminuir esta brecha, está el informar a la Pyme acerca de lo que realmente es la Certificación de Competencias Laborales, explicar qué beneficios obtendrá la empresa y el trabajador, en qué consiste una Gestión por Competencias y una Competencia Laboral, tópicos que están inmersos en el tema de la certificación. Si la Pyme entiende y sabe de qué se tratan estos tópicos, ayudará a tener un mayor interés en obtener esta certificación y su proceso de cambio a un enfoque de competencias será más rápido.

## **7. BIBLIOGRAFÍA**

1. Cruz M., P. K. y Vega L., G. M. 2001. La gestión por competencias: Una nueva herramienta en la planificación del recurso humano. Memoria para optar al título de Administrador de Empresa mención Recursos Humanos. Antofagasta. Universidad de Antofagasta. Facultad de Educación y Ciencias Humanas. 10p. [En línea] <<http://www.gestiopolis.com> / > [consulta: 11 junio 2005].
2. Fernández R., I. y Baeza W., R. 2002. Aplicación del modelo de competencias: Experiencias en algunas empresas chilenas. [ En línea ] Santiago, Chile. Prosel Consultores. < [http:// www.gestiopolis.com/](http://www.gestiopolis.com/) > [consulta: 11 junio 2005].
3. Universidad Champagnat RR.HH. portal de estudiantes RR.HH. 2004. Conceptos básicos de competencias laborales [En línea] Mendoza, Argentina. <<http://www.gestiopolis.com> /> [ consulta : 11 junio 2005].
4. Fundación Chile. 1999. Concepto de competencia laboral. [En línea]. <<http://www.competencialaboral.cl/> >. [Consulta: 11 junio 2005].
5. Vargas Z., F. 2004. 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. [En línea]. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre formación profesional. Montevideo, Uruguay. <[http:// www.ilo.org/public/spanish/](http://www.ilo.org/public/spanish/)>. [Consulta: 11 junio 2005].
6. Crespi T., G. 2003. Pyme en Chile: Nace, crece y...muere, análisis de su desarrollo en los últimos 7 años. [En línea]. Fundes, red de soluciones empresariales. <<http://www.fundes.cl/> >. [Consulta: 11 junio 2005].
7. Lopez P., K. y Gática F., N. 2001. Planificación estratégica en la pequeña y mediana empresa (Pyme) en la provincia de Concepción. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial mención Gestión. Concepción, Universidad del Bío-Bío. Facultad de Ingeniería. 43p.

Copyright of Revista Ingenierí;a Industrial is the property of Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad del Bio-Bio and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.