



CINTERFOR

## 1. POR QUÉ COMPETENCIAS LABORALES? ELEMENTOS CLAVES A CONSIDERAR

**Fernando Vargas Zúñiga**  
**Consultor Cinterfor/OIT**  
[fvargas@cinterfor.org.uy](mailto:fvargas@cinterfor.org.uy)

He aquí algunas ideas resumidas que justifican el propósito de las competencias laborales. Se presentan como una base para discusión y se han utilizado para concientizar a los grupos de empresarios y trabajadores al iniciar proyectos de normalización de competencias.

### 1.1 Cuál es el norte?

Esa es la pregunta clave. Se la formula usted dentro de un proceso de lógica racional siempre que se propone algo. O siempre que se lo proponen. Muchos de los trabajadores a su cargo se hacen esa pregunta eventualmente, en relación con su trabajo. Algunos se la responden en términos del trabajo inmediato que realizan, otros en términos del negocio que suponen están haciendo los accionistas y, una buena parte, nunca se interrogan por el “main frame” o el gran marco.

En este caso la respuesta se debe buscar en equipo. Justamente, el hecho de aplicar competencias laborales debe estar resolviendo algún problema a la empresa. Ciertamente, las aplicaciones de programas de competencia laboral deben estar arraigadas en la convicción del desarrollo del talento humano como base para la competitividad.

La respuesta a la pregunta que formulamos suele estar en esos términos: mejorar la productividad y mantener la competitividad de la empresa. La visión directiva apunta casi siempre a cumplir la misión de la organización (a este nivel se tiene una alta claridad de la misma) y a mantener la operación dentro de niveles esperados o estandarizados para lograr las metas.

### 1.2 Cuál es el reto entonces?

La productividad puede mejorarse en términos relativos: producir lo mismo con menos o, también, en términos absolutos: producir más con lo mismo. La primera vía es la más socorrida. Las oleadas de cambio y reestructuración de las empresas en América Latina, pasaron y continúan aún pasando por la fórmula de la revisión organizacional acompañada de disminuciones en la dotación de recursos, incluido fundamentalmente el trabajo humano.

Los aumentos de productividad se lograron recurriendo a la modernización tecnológica. La irrupción de tecnologías intensivas en microelectrónica e información, facilitaron recorrer esta senda. Sin embargo hoy en día el grado de difusión de estas tecnologías es bastante alto. Muchas empresas han transitado el camino de las reformas organizacionales, la disminución de los niveles concentrados, el rediseño organizacional, el trabajo en calidad total y la modernización tecnológica.

En estas sendas se ha hecho poco por la gestión del talento humano. No en cantidad, ni en esfuerzo; sino en el impacto de los cuidados que se han dado al mejoramiento en la gestión del recurso más valioso: la gente.

Los estudios de la OIT en América Latina en los últimos tres años sobre la incidencia de la modernización y la reestructuración industrial sobre la gente han evidenciado que la principal carencia para mejorar la competitividad, es la falta de una adecuada capacitación. En Colombia el 72% de empresarios del sector manufacturero y el 81% en la industria de alimentos, manifiestan necesidades de capacitación para sostener sus estrategias de competitividad. En Argentina las empresas de los mismos sectores se quejan de la falta de personal calificado y la dificultad para retenerlo. En Chile y México el principal problema para la introducción de cambios tecnológicos es la insuficiente oferta de trabajadores debidamente preparados.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> OIT. Oficina Regional para América Latina. Estrategias de productividad y competitividad. Recursos Humanos y empleo en los 90.

Así que, el reto inmediato, una vez hechos los esfuerzos tecnológicos y organizacionales tendientes a mejorar la productividad y garantizar la competitividad, es el de actuar decididamente en el mejoramiento del talento humano. Al revisar las necesidades y las acciones requeridas para mejorar su aporte al logro de los objetivos organizacionales, se verá que no todo está hecho.

Muchos productos que se logran en ejercicio de políticas de modernización se vuelven con el tiempo lenguajes simbólicos o referentes de un momento institucional. En Brasil está documentado que no más del 1% de los esfuerzos realizados en certificación de calidad culminaron con éxito<sup>2</sup>.

Si los cambios no inciden en la “arquitectura organizacional” es muy poco probable que sean sostenibles, que sean absorbidos por la organización y que permeen sus usos y costumbres. Un cambio trazado debe estar tan presente en el día a día de forma tal que sea capaz de penetrar en el lenguaje y cultura de la empresa.

Pero, si el cambio es percibido como una doctrina temporal de la dirección, que no puede quedarse más allá de la imposición, es muy probable que una vez cese el esfuerzo, se abandona su filosofía inspiradora. De ahí que los cambios en tecnología sean más impactantes, una nueva máquina conlleva de entrada, la forzosa planificación de la adaptación a su uso. En cambio, conceptos como la calidad, la seguridad, la autonomía, el trabajo en equipo, no logran trascender si no se interiorizan haciéndolos portadores de cambio, no de discurso. Es más fácil instalar una máquina que cambiar la forma de pensar de la gente y la cultura de la organización.

La calidad nace de la capacitación y se sostiene mediante esfuerzos continuos de capacitación. La capacitación es un prerrequisito de cualquier intento de mejorar la calidad. Muchas veces los deficientes resultados en la producción están asociados a problemas remediables con programas de capacitación en el trabajo y con el nivel de desempeño de los trabajadores.

### **1.3 Y, como encajan las competencias en este escenario?**

Una empresa necesita crear una arquitectura organizacional favorable para darle una ventaja competitiva. Esta ventaja no reside ya, claramente, en la tecnología, ni en la ubicación geográfica; debe crearse combinando los factores tecnológicos y organizacionales con el aporte del trabajo humano.

La estructura organizacional pasa a ser un constructo en el que la interacción de la tecnología y el diseño de la empresa con el aporte de la gente, definen cambios en los patrones culturales de la organización, es ahí cuando en verdad se generan ventajas competitivas. El elemento definitivo en la creación de estas ventajas es la gente. Así que la calidad de esta, su nivel de participación y compromiso, definen y definirán en gran medida la perdurabilidad de las organizaciones.

Pero, la principal preocupación cuando se habla del factor humano ha sido su aporte a la producción. Los modelos tradicionales de análisis de puestos se fijaron mucho en la cantidad de trabajo, en la magnitud de los esfuerzos, en el ambiente de trabajo, en el nivel educativo, en la complejidad de las tareas, y no en la dirección en que ese esfuerzo se aplicaba y la calidad de los resultados obtenidos.

Los enfoques tradicionales de la administración científica intentaron manejar detalladamente el contenido de los puestos, minimizar las pérdidas en cada uno con base en los análisis de tiempos y movimientos. Sin embargo en la práctica se produjo una paradoja de la producción en serie: la acumulación sucesiva de pérdidas y desperdicios entre las diferentes fases del proceso productivo. Con esto se vino a evidenciar que en grupos de trabajo encadenados, por

---

<sup>2</sup> Elenice Monteiro lo documenta en su artículo sobre reestructuración industrial y cadenas productivas en el Brasil.



CINTERFOR

más que cada uno sepa lo que debe hacer, el ritmo total de la cadena es impuesto por el más lento. Así, del enfoque centrado en los puestos y en lo que cada uno hace, se ha venido evolucionando al enfoque centrado en lo que cada uno logra enmarcado en una visión sistémica de la organización.

Ese avance se ha matizado ahora con características claras como la no autarquía de los empleos y la baja incidencia del esquema de hacer todo bajo órdenes. Se ha documentado en muchos análisis de casos una gran diferencia entre el trabajo prescrito y el trabajo real. Muchos operarios han mostrado hasta la saciedad capacidades de contribución a la solución de problemas que ningún diseñador hubiera intuido en su mesa de trabajo.

El conocimiento de buena parte de lo que ocurre en el proceso está en el trabajador y el enorme potencial que guarda su capacidad de contribución se oculta muchas veces tras enormes y obsoletos manuales de racionalización de procesos, que nadie lee y nadie utiliza.

Cuando se intentó buscar una forma más clara de evidenciar el aporte de los trabajadores, numerosos estudios descubrieron la aparición de nuevos conceptos hasta ahora totalmente desactivados. Capacidades intelectuales que antes se despreciaban en la mera medición del esfuerzo se hicieron evidentes.

Facilidad de comunicarse, capacidad de entender símbolos, interpretar planos, reportar novedades a sus compañeros o superiores, leer, calcular, anticipar, plantear y resolver problemas. Todos estos atributos empezaron a ser reconocidos<sup>3</sup> y estudiados. A la par se vio como el trabajo empezaba a ocupar cada vez más cerebro y cada vez menos músculo. Los niveles educativos de los trabajadores se han elevado en las condiciones de ingreso y se han vuelto vulnerables al desempleo los mayores y los menos calificados.

El verdadero concepto de desempeño empezó a moverse en torno a la capacidad del trabajador para obtener resultados en su empleo, no a la capacidad potencial de lograrlo certificada en un título educativo. Muchos de los resultados de los empleos se mueven en escenarios con apariciones de eventos insospechados. Cómo proceder si....? o: Qué hacer en caso de...? No son respuestas que se puedan colocar en las evaluaciones de tareas.

Muchos de ustedes han evidenciado como los mejores colaboradores se destacan por su aporte en las situaciones imprevistas, por su interés de mejorar, por su capacidad de discernir, por su compromiso. Si esto es lo que puede mejorar la competitividad de la empresa, ¿por qué no se describen los empleos en función de los logros y no en función de llenar jornadas diarias? Es claro así que la mejora en las habilidades productivas necesita más de los trabajadores de todo lo que puede decirse en las descripciones Tayloristas de sus puestos de trabajo.

El enfoque de competencias laborales tiende a resolver la cuestión del aporte del trabajador sobre la base de los resultados obtenidos, no solo pregonándolo; también, desarrollando el mapa funcional de la empresa y registrándolo en estándares establecidos sobre el desempeño de funciones, todas ellas efectivamente encadenadas con el logro del objetivo último de la empresa.

#### **1.4 Tiene ventajas para los trabajadores?**

Por supuesto. Un trabajador que sepa lo que se espera de él es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco de la organización. Los planes de capacitación en los que participará estarán muchos más enderezados a cumplir con sus necesidades de un mejor desempeño y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos que en cuanto a su simple cumplimiento de jornada laboral.

Los mecanismos de incentivo se pueden ligar mucho más fácilmente al logro de niveles de competencia y serán claros para trabajador y empresa. Las posibilidades de movilidad laboral

---

<sup>3</sup> Estudios en Canadá y EEUU, en este último es famoso el de la SCANS.



CINTERFOR

pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa. Aun algunas de las competencias del área de desempeño actual son totalmente transferibles a nuevos empleos, si éstas se reconocen y certifican, aceleran las decisiones de promoción y motivan a quienes lo desean, a realizar acciones de capacitación que les permitan estar elegibles para esas nuevas posiciones.

### **1.5 Cómo es el proceso general de normalización de competencias?**

Se puede describir en varias etapas generales: la conceptualización, el análisis cualitativo del trabajo, la normalización, la evaluación y la capacitación.

**Conceptualización:** Busca realizar un acercamiento a empresa y trabajadores para dejar claro lo que se busca, así como los compromisos en tiempo, actitud y dedicación al involucrarse en un proceso de normalización de competencias.

Esta etapa se desarrollará, por acuerdo con una empresa o un sector ocupacional entero, realizando sesiones el nivel directivo de la planta y los representantes de los trabajadores. Se espera que el nivel directivo y de supervisión aclare después al nivel de operación las características y filosofía del trabajo y su inserción dentro del esfuerzo de innovación de la empresa.

Una vez que el sector y los trabajadores tienen plena conciencia de las características y bondades de esta metodología, se procede a realizar el análisis funcional; este permite desarrollar el proceso de normalización de competencias, de allí se aclaran los mecanismos de certificación y, por último, se adelantan las acciones de capacitación necesarias para nivelar a los trabajadores con las competencias requeridas.

#### **Análisis Cualitativo del Trabajo**

Esta etapa consiste en la identificación de los contenidos de trabajo que hacen parte de una ocupación. Tales contenidos suelen especificarse bajo diferentes metodologías. Existen al efecto desde el tradicional Análisis Ocupacional cuyas versiones más conocidas actualmente son la llamada familia DACUM (Developing a Curriculum), AMOD (A model) y SCID (Systematic Curriculum and Instructional Development). A los efectos de este documento desarrollaremos el Análisis Funcional.

#### **Análisis Funcional:**

Es una metodología de organización de la información ocupacional de la empresa ordenada en torno a la función principal que cumple, esto es, la razón de existir, lo que la empresa hace y lo que logra. Con un enfoque de sistemas, el análisis funcional desagrega sucesivamente la función principal en funciones clave, siguiendo la lógica de responder: "¿qué habría que hacer para que esta función se logre?" Este es un proceso interactivo, no tiene la rigurosidad de una fórmula matemática, ni existen recetarios para realizarlo. Al culminar el ejercicio se obtiene un mapa funcional, esto es un esquema de las funciones de la empresa que, interrelacionadas, logran cumplir su objetivo final.

Requiere sí, de la participación de trabajadores que conozcan plenamente las áreas analizadas y las funciones cumplidas. Se construye a partir de un grupo integrado por personas conocedoras del contexto del proceso en general y del área ocupacional bajo estudio, en particular. Estas, se estructuran en un grupo técnico que trabaja periódicamente hasta concluir el mapa funcional y validarlo en la empresa.

Las personas seleccionadas para realizar este trabajo, recibirán capacitación y material de estudio para desarrollar habilidades frente al análisis ocupacional.



CINTERFOR

Para llevar a cabo todas las etapas es deseable que exista un experto<sup>4</sup> quien está a cargo de la coordinación general de la aplicación piloto y también de la capacitación del grupo técnico de la empresa.

Por parte de la empresa o sector se requiere la asignación de un coordinador general, alguien que conozca la visión global del proyecto y esté al tanto de su avance. Este coordinador debe capacitarse a fondo en competencias laborales pero hace el nexo con la visión organizacional y la mantiene presente.

Entre las funciones del *coordinador de la empresa* están:

- Establecer en conjunto con el consultor el Cronograma general del proyecto
- Definir la programación específica para las reuniones de capacitación del personal en la etapa de conceptualización
- Definir el cronograma de trabajo de los grupos técnicos encargados de la normalización
- Informar a la dirección y a los trabajadores en general, sobre los avances del proyecto
- El seguimiento y evaluación de la aplicación piloto

A su vez, cada uno de los grupos técnicos que se establezcan para efectuar la normalización de competencias en las áreas definidas contará con un *coordinador de grupo* quien facilita y dirige las discusiones. Además, puede interactuar con el coordinador de la empresa a los efectos del seguimiento y la evaluación. El *coordinador de grupo* debe cumplir con el siguiente perfil:

- Conocer ampliamente las características de los empleos de la planta
- Alto compromiso con la metodología de competencias laborales
- Tener habilidades para liderar, negociar y facilitar el avance
- Su dedicación de tiempo le debe permitir la elaboración de los documentos finales del grupo aun fuera de las reuniones.

El *coordinador de grupo* debe ocuparse de:

- Facilitar y dirigir las sesiones del grupo técnico
- Asegurar la consecución de los productos del grupo (normas de competencia)
- Interactuar con el coordinador general y el consultor para garantizar el avance
- Garantizar la elaboración de los productos finales resultado del trabajo del grupo

**Definiciones resumidas del análisis funcional:**

*Unidad de competencia:* Conjunto de elementos de competencia que reviste un significado claro en el proceso de trabajo y por tanto tienen valor en el ejercicio del trabajo. La unidad no solo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluyen cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

*Elemento de competencia:* Es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y es, entonces, una función realizada por un individuo.

*Criterio de desempeño:* Es una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral. Permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia.

*Rango de aplicación:* Es la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia.

*Evidencias de desempeño y de conocimiento:* Son descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efectivamente logrado y que se maneja el conocimiento necesario para lograrlo.

<sup>4</sup> Dependiendo de cada país en particular se le puede llamar: Asesor, Facilitador, Consultor.

**Normalización de competencias:** La desagregación de funciones, realizada en la primera etapa, usualmente no sobrepasa de cuatro a cinco niveles. Al analizar el último nivel, se encontrará que comprende competencias, funciones que a ese nivel ya pueden ser cumplidas por personas capaces de realizarlas (o sea competentes). Estas diferentes funciones, cuando ya pueden ser ejecutadas por personas y describen acciones que se pueden lograr y resumir, reciben el nombre de *elementos de competencia*.

Los elementos de competencia son la base para la normalización. De un lado, se pueden agrupar varios elementos afines que signifiquen alguna realización concreta en el proceso productivo; estos conjuntos de elementos se denominan unidades de competencia.

Las unidades de competencia ya constituyen módulos con un claro significado y valor en el trabajo. La agrupación de diferentes unidades va configurando las calificaciones ocupacionales.

Las calificaciones ocupacionales no son nombres de puestos de trabajo. Son conjuntos de competencias que pueden servir como referente para el desempeño de los puestos de trabajo en la organización. Cada puesto de trabajo tendrá claramente especificadas las unidades de competencia que deben ser certificadas para su ejercicio competente. Una calificación de competencias puede tener unidades aplicables a más de un puesto, así se empieza a facilitar la movilidad laboral.

Resumiendo, para cada calificación laboral existen diferentes unidades de competencia. Las unidades de competencia están conformadas por elementos de competencia y estos a su vez se especifican en criterios de desempeño, rango de aplicación, evidencias de conocimiento y evidencias de desempeño.<sup>5</sup>

### **Evaluación y Certificación de competencias**

En esta etapa se incluirán conceptos propios de la verificación a partir de la norma. Se refiere a la determinación de la forma y la cantidad de evidencias a ser recolectadas para definir si un individuo es competente o no.

Puede acudir a diferentes métodos como:

- Evidencia de desempeño por observación en el lugar de trabajo
- Evidencia con ejercicios simulados
- Evidencia obtenida a través de encuestas
- Evidencia obtenida a través de pruebas escritas
- Evidencia de informes sobre logros anteriores

Las evidencias de desempeño que van acumulando los trabajadores se deben asociar a las calificaciones a las que pertenecen y ser incluidas en la carpeta o portafolio de evidencias de desempeño de cada trabajador. De este modo cada uno sabrá qué unidades de competencia tiene certificadas, a qué calificaciones pertenecen y qué puestos de trabajo exigen para su desempeño esas unidades.

### **Formación por competencias.**

En esta etapa se ejecutarán actividades de formación tendientes a nivelar las competencias necesarias para el desempeño exitoso con las que poseen los trabajadores. Comprenderá la identificación de fuentes de capacitación, el desarrollo de material didáctico para apoyar acciones y el desarrollo de acciones con proveedores de capacitación.

---

<sup>5</sup> Una mayor ilustración y definiciones de estos conceptos se describe en los materiales que casi siempre se desarrollan como apoyo a las acciones de capacitación del grupo técnico.



CINTERFOR

La ejecución de los programas de capacitación estará en función de las necesidades detectadas y expresadas en las normas de competencia laboral. Así las empresas podrán realizar las evaluaciones de competencias y establecer fácilmente las áreas de competencia que se deben reforzar mediante la formación.

Los procesos de formación pueden tomar diferentes formas de organización institucional. Cada país puede escoger los caminos que mejor se acomoden a la satisfacción de sus demandas por formación. Lo mejor en esta línea está en no desperdiciar esfuerzos, integrar en la mejor forma las ofertas públicas y privadas que, en torno a estándares de competencia pueden lograr efectos de escala mayores en el conjunto de la fuerza laboral.

Si se tiene un referente desarrollado como son las normas de competencia laboral, el diseño de los programas tendrá un claro compromiso con las necesidades laborales, facilitará que se aprenda lo necesario para un buen desempeño, redundará en mejoras para la movilidad laboral del trabajador y unificará a la larga la calidad esperada en los programas.

Las acciones de formación que se focalizan en grupos vulnerables al desempleo, tendrán un mayor impacto al formar en competencias que en cursos cortos aparentemente validados por la intención de facilitar práctica pero difícilmente creadores de competencias para la empleabilidad.

Algunos países ya están pensando en complementar sus gastos focalizados en formación (por ejemplo programas de formación de jóvenes o programas de certificación en un sector específicos), con el requisito de que esta sea desarrollada por entidades que dispongan de currículos basados en competencias y que puedan ser certificados por entidades de alto desempeño y capacidad técnica de modo que se eleve la calidad y pertinencia de la formación.