

# **FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN**

## **UNIDAD 4**

### **LAS COMPETENCIAS LABORALES Y EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS<sup>1</sup>**

#### **PARTE I**

---

<sup>1</sup> Héctor Pelecanachis. Profesor Adjunto, Cátedra Formación y Capacitación. FCS- UNLZ, 2017

## 1. INTRODUCCIÓN Y CONCEPTOS.

En el ámbito laboral actual cada vez nos encontramos más con el uso de la palabra **competencias** para definir determinados requisitos de puestos, tanto en los sistemas de evaluación de desempeño, como en otras actividades relacionadas.

Pero. ¿A que nos referimos cuando hablamos de este tema?

Podemos partir de una definición de carácter conceptual: "*Competencia es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionado con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación*" (Spenser y Spenser).

Además de lo académico debemos analizarlas en la situación diaria de trabajo cuando se presentan como aptitudes positivas, características personales, experiencias y conocimientos adquiridos.

Trabajar en RR.HH sobre competencias nos ayuda a establecer entonces estándares requeridos para cada puesto que integra el total de funciones de la organización. Y justamente el análisis funcional nos permite establecer las competencias necesarias para cada puesto; veamos algunas personales: *Orientación al cliente, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Capacidad para administrar el tiempo*. También tenemos competencias que tienen que ver con la formación; *Nivel de Estudios, Especializaciones, Orientaciones, etc.*, y con la experiencia en la posición de que trate.

En los perfiles de cada puesto podemos detallar las competencias necesarias para el mismo, por ejemplo, una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra o alcanza las cualidades requeridas para llevar a cabo una determinada función cumpliendo con los estándares establecidos.

El ser humano posee capacidades para adquirir nuevas competencias durante toda su vida, esta construcción de capacidades se puede dar por medio del estudio, y de la experiencia en diversas actividades. También es posible adecuarse a las competencias requeridas desde el propio comportamiento

personal, esto es mediante el compromiso con el trabajo o la actitud para el trabajo grupal por citar sólo algunos ejemplos.

## **2. Diferencias entre calificación y competencia.**

Para identificar la **calificación** requerida en un puesto o bien en el mercado de trabajo, el método que se solía seguir era el análisis ocupacional, que tenía por objetivo hacer un inventario de todas las tareas que comprendía una ocupación. El inventario de tareas era el punto de referencia.

Para identificar la **competencia** se parte de los resultados y los objetivos deseados de la organización en su conjunto, que derivan en tareas y éstas en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas. En este caso *las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el resultado y la dotación de conocimientos y habilidades del individuo*. Para evitar interferencias y reduccionismos al definir primero las tareas, se busca establecer una conexión directa entre resultados y dotación de conocimientos y habilidades.

En un ambiente de continuos cambios técnicos y de organización en las empresas, las tareas también cambian. Por su parte los objetivos en general son menos cambiantes, aunque tienden a ser cada vez más exigentes. Tenerlos como punto de referencia para la dotación de conocimientos y habilidades requeridos tendría más sentido que las tareas.

## **3. Identificación de competencias.**

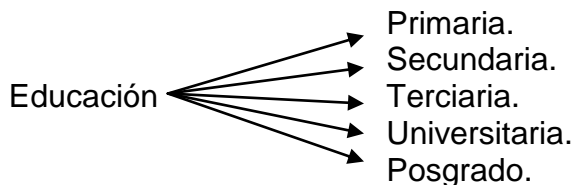
A partir de una determinada actividad laboral es posible establecer las competencias necesarias para que dicha actividad pueda desempeñarse adecuadamente, podemos tomar como mínimo 4 aspectos, a saber:

- Requerimientos formativos (niveles de estudio necesarios).
- Nivel de experiencia.
- Características personales.
- Requerimientos generales para la posición.
- Requerimientos específicos para la posición.

Las competencias se pueden identificar ya sea sobre la base de actividades que se vienen desarrollando, o bien sobre el estudio de nuevas posiciones a crearse y que requerirán de la participación de un trabajador con determinadas características.

Analicemos los pasos descriptos:

**Requerimientos formativos:** Son los requisitos que la posición exige en cuanto a la formación educativa que abarca desde la educación primaria hasta actividades de postgrado, y se adecua de acuerdo a la complejidad de la posición de que se trate.



**Identificación:** Los niveles educativos requeridos pueden ser completos o en curso, así en varias posiciones puede ser necesario un graduado o estudiante avanzado de determinada carrera. Al identificar esta competencia debe tenerse sumo cuidado no excederse en los requerimientos, por ejemplo si para una posición es necesario un Técnico Electrónico debe buscarse una persona con esa formación y nunca un Ingeniero Electrónico.

Esta situación puede explicarse porque la crisis laboral que afecta a nuestro país desde hace años ha llevado a que en el mercado exista un gran número de profesionales sin ocupación (en algunos casos con años de no poder insertarse o reinsertarse en su especialidad), que aceptarían de buen grado un puesto que requiera competencias muy por debajo de sus formaciones profesionales aunque ello signifique un retroceso en el desarrollo laboral y profesional. Es más, en muchas organizaciones predomina la idea (errónea por cierto) de *"Para que voy a contratar un técnico, si por el mismo sueldo consigo un ingeniero"*. El resultado de tal idea, cuando es llevado a la práctica termina tarde o temprano en un profesional (en el ejemplo un ingeniero) desmotivado, o bien que no se adapta a la

posición y finalmente es despedido. Hay trabajos que un buen técnico desarrolla con gran calidad y destreza, y que nunca podrían ser realizados por un ingeniero con el mismo buen desempeño.

***Nivel de experiencia:***

Este punto debe analizarse desde tres aspectos:

*Tipo de experiencia concreta requerida.*

*Envergadura de las empresas en las que la persona se ha desempeñado.*

*Tiempo de desempeño en la posición requerida.*

*Tipo de experiencia concreta requerida:*

Se trata de la experiencia requerida en la posición, esto incluye la práctica en el puesto que brinda no solamente conocimientos, sino también el dominio de situaciones críticas, capacidad para resolver problemas, capacidad para la negociación, etc. A la hora de estudiar los aspectos personales requeridos observaremos que algunos de estos requerimientos se repiten, pero no debe confundirse experiencia con características personales, pues un trabajador puede ser un buen negociador por la experiencia adquirida en puestos que requiera dicha competencia por varios años, o bien no tener experiencia, pero sí características personales que lo hacen óptimo para la negociación. A la inversa un trabajador puede tener una amplia experiencia en determinada especialidad, y ser un pésimo negociador.

*Envergadura de las empresas en las que la persona se ha desempeñado:*

Determinar si es necesario haber desempeñado las funciones en organizaciones grandes o medianas, con grandes dotaciones de personal y complejos circuitos técnicos, comerciales y administrativos es importante a la hora de definir esta competencia. Ello no es obstáculo para que una persona que haya

desempeñado una función similar, por un período de tiempo ideal en una pequeña empresa no pueda cubrir la posición, pero deberá tenerse en cuenta que *la cultura organizacional que trae consigo llevará tiempo y esfuerzo corregir*, y no en todos los casos se lograrán buenos resultados. De igual manera quienes hayan desempeñado funciones en una mediana o gran empresa y deban desarrollar funciones similares en una pequeña empresa pueden encontrarse descolocados, pues ya no tendrán el gran apoyo logístico, ni técnico, ni administrativo, deberán resolver situaciones a las que no están acostumbrados.

*Tiempo de desempeño en la posición requerida:*

Este punto está relacionado con la experiencia concreta, cuanto más tiempo lleva una persona en una función más experiencia y conocimientos adquiere. Ahora bien si estamos pensando en un joven profesional a formar no tomaremos en cuenta estos puntos, pues lo que buscamos son competencias profesionales y personales, pero no experiencias.

***Características personales:***

Este punto es central cuando hablamos de competencias, si no se reúnen ciertas características personales es prácticamente imposible compensarlo con formación y experiencias.

Cada posición requiere distintas características personales, y es fundamental el detectar este requisito lo más finamente posible para lograr el máximo desarrollo de quien la ocupa, y a la vez la mejor performance para alcanzar los objetivos de la compañía, institución o proyecto.

En esta parte solamente nos referiremos a algunas características personales a tomar en cuenta, las mismas no pretender ser absolutas, a lo largo del estudio del desempeño por competencias encontraremos más y más de estas características.

Veamos, entonces algunas características personales que podríamos denominar competencias personales;

- Iniciativa.
- Integridad.
- Adaptabilidad a los cambios.
- Aptitud para el trabajo en equipo.
- Aptitud para conducción de grupos de trabajo.
- Orientación a la acción.
- Orientación al cliente (interno y externo).
- Capacidad para la negociación.
- Capacidad para administrar el tiempo.
- Capacidad para establecer prioridades.
- Orientación a los resultados.
- Creatividad.
- Innovación.

Como podemos apreciar la lista es necesariamente incompleta, y no todas estas competencias son aplicables siempre, deberán adaptarse al puesto en análisis.

***Requerimientos Generales de la Posición:***

Toda posición requiere conocimientos, dominios, experiencias generales, es decir competencias que deben reunir quienes ocupan la posición aunque no se trata de temas específicos del puesto; estas siempre variarán en función del puesto ya que los requerimientos generales para un puesto, pueden ser específicos para otro. Veamos ejemplos:

- Dominio de idioma (inglés o portugués por ejemplo).
- Normas de salud y seguridad ocupacional.
- Normas de protección al medio ambiente.
- Dominio de herramientas informáticas.
- Conocimientos básicos de administración contable.

Para comprender lo expresado al principio, podemos decir por ejemplo que las *Normas de salud y seguridad ocupacional*, son necesarias en general para un Supervisor, pero pasan a ser específicas, para un Técnico en higiene y seguridad en el trabajo.

LOS CONOCIMIENTOS GENERALES, SON TAMBIÉN COMPETENCIAS NECESARIAS.....

Un supervisor de taller puede lograr excelentes resultados con sus conocimientos específicos sobre técnicas de producción y normas de calidad, pero si no posee conocimientos generales sobre normas de prevención de accidentes, probablemente se lesione su personal o él mismo, y el resultado de su desempeño será por lo tanto deficiente.

***Requerimientos específicos de la posición:***

Se trata de las competencias necesarias y excluyentes para la posición. En este punto sería imposible detallarlas, pues hay tantas como puestos existen, y aún más ya que para un puesto pueden requerirse cinco o diez dominios específicos.

***EJEMPLO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA UN VENDEDOR TÉCNICO:***

- *Técnicas de Ventas.*
- *Profundo conocimiento de línea de productos a comercializar, utilidades, ventajas.*
- *Profundos conocimientos del mercado donde comercializar.*
- *Conocimiento de empresas competidoras y sus estrategias comerciales.*
- *Cultura organizacional de cada uno de los clientes a atender.*
- *Análisis de inversión.*

**4. Aplicaciones en una organización:**

En la gestión moderna de Recursos Humanos debe necesariamente trabajarse sobre las competencias. Esto es válido tanto para pequeñas, como medianas y grandes organizaciones, también para instituciones de todo tipo. Si vamos analizando los pasos de este texto entenderemos que es aplicable en múltiples actividades y con posibilidades concretas de medir resultados.

Lo más común de encontrar es el *Perfil del puesto*, allí se describen las competencias necesarias para el mismo. Es muy importante mantener siempre actualizados los perfiles ya que pueden variar los requerimientos debido a cambios



tecnológicos, cambios organizacionales, etc. En este punto es muy importante **no confundir perfil del puesto con descripción o análisis del puesto** (*análisis del trabajo y/o análisis funcional*), ya que como hemos dicho el perfil nos marca las competencias que debe reunir quien ocupa la posición, en cambio cuando analizamos el puesto y lo describimos lo que buscamos es determinar la función, los alcances y los objetivos del mismo dentro de una organización.

*El análisis del trabajo se centra en lo que se hace, y en análisis funcional se centra en lo que logra.*

Junto al perfil podemos encontrarnos con la **Evaluación de Desempeño**, que si bien no trataremos con detenimiento en este trabajo, se hace necesario destacar que uno de los métodos es justamente la *Evaluación de Desempeño por Competencias*. Citando a Martha Alles, si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados, puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido, al llegar el momento de la evaluación de desempeño no pueden presentarse "grandes sorpresas".

## **5. Como medir las competencias.**

Como ya hemos dicho la *Evaluación de desempeño por competencias*, es una forma de medir, de evaluar. También podemos apelar a la validación de los perfiles de puesto, esto es contrastar el perfil (es decir las competencias necesarias) con quien o quienes ocupan la posición. Un mismo perfil puede servir para validar a varias personas.

Al comparar analizaremos si el empleado, cumple totalmente (o bien supera), si cumple parcialmente o si no cumple. Este análisis debe efectuarse con detenimiento ya que será la herramienta que nos dará la idea sobre la efectividad de quien ocupa la posición, a la vez que servirá para planificar la capacitación del empleado y también su desarrollo profesional cuando ello fuera posible por el tipo de puesto y de la organización.

Si una persona cumple con la totalidad de las competencias detalladas en el perfil, podemos presumir que la posición esta ocupada por la persona correcta, pero no siempre así, pues además deberá evaluarse el desempeño.

Cuando una persona cumple parcialmente, o no cumple, tendremos una oportunidad de mejora. Probablemente algún punto se cubra con capacitación, por ejemplo si es necesario un buen dominio de herramientas informáticas, y la persona no lo tiene, con entrenamiento podemos lograr que ese "no cumple" pase a ser un "cumple parcialmente" primero y un "cumple" al final.

No todo podrá cubrirse con capacitación, algunos aspectos que hacen a la personalidad del empleado probablemente nunca puedan ser corregidos, o solamente con el esfuerzo del propio empleado.

Cuando una evaluación da como resultado muchos "no cumple", estará dando varios indicadores; mala selección de la persona para esa posición concreta, conflictos internos, falta de motivación, etc.

---

#### **40 PREGUNTAS SOBRE COMPETENCIAS LABORALES (OIT-CINTERFOR)**

La OIT a través de Cinterfor ha elaborado un documento donde clarifica aún más el concepto de Competencias.

Según Cinterfor; *Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado "holístico", incluye a los dos anteriores. A continuación se incluyen varias definiciones sobre competencia laboral*

*formuladas por expertos, instituciones nacionales de formación e instituciones nacionales de normalización y certificación.*

En el mismo documento se citan varias definiciones de competencias según expertos en la especialidad, reproducimos algunas de ellas que servirán para analizar los distintos enfoques;

**Kochansky, Jim**, *“El sistema de competencias”*, en: *Training and Development digest*, Madrid, 1998.

*“Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral”.*

**Mertens, Leonard**, *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1996.

*Aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de Calificación y competencia. Mientras por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.*

**Bunk, G. P.**, *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA*, Revista CEDEFOP N°1, 1994.

*Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.*

Las 40 preguntas (que se explican en el anexo de Cátedra) son:

1 - *¿Qué es competencia laboral?*

2- *¿Cómo inició la aplicación del enfoque de formación basada en competencia laboral?*

3- *¿Cómo se relacionan competencia laboral y competitividad?*

4- *¿Cómo es el proceso que se sigue para aplicar el enfoque de competencia laboral?*

5 -*¿Qué ventajas obtiene un trabajador de la formación basada en competencias?*

- 6 -¿Qué ventajas obtiene una empresa de la formación basada en competencias?
- 7 -¿Qué es el análisis ocupacional?
- 8 - ¿Qué es el análisis funcional?
- 9 - ¿Qué proceso se sigue para realizar el análisis funcional?
10. ¿Qué es un mapa funcional?
11. ¿Cómo ayuda el análisis funcional en la formación por competencias?
12. ¿Qué es la función principal o propósito clave?
13. ¿Qué es una unidad de competencia?
14. ¿Qué es una cualificación laboral?
15. ¿Qué es un elemento de competencia?
16. ¿Qué es un criterio de desempeño?
17. ¿Qué es el método DACUM? (Developing a curriculum)
18. ¿Qué es el método AMOD?
19. ¿Qué es el método SCID? Desarrollo Sistemático de un Currículo Instruccional
20. ¿Qué son las normas de competencia laboral (NCL)?
21. ¿Para qué sirven las normas de competencia laboral?
22. ¿Cómo se especifica una norma de competencia laboral?
23. ¿Qué es el nivel de competencia?
24. ¿Qué son las áreas ocupacionales?
25. ¿Qué es una clasificación de ocupaciones?
26. ¿Qué es una matriz de competencia laboral?
27. ¿En qué se asemejan la normalización de competencias laborales con la gestión de calidad, bajo la norma ISO 9000?

28. *¿Cómo se está aplicando la gestión de calidad en las instituciones de formación profesional?*
29. *¿Cómo se define la certificación de competencias laborales?*
30. *¿Quién certifica las competencias laborales?*
31. *¿Qué es la evaluación de competencias laborales?*
32. *¿Cómo se diferencia la evaluación tradicional de la evaluación por competencias?*
33. *¿Cómo es el proceso de certificación en un sistema normalizado de competencia laboral?*
34. *¿Cómo se asegura la calidad del sistema de certificación?*
35. *¿Qué es un sistema nacional de formación?*
36. *¿Cómo se relacionan las normas de competencia con el diseño curricular?*
37. *¿Qué desafíos a la formación profesional plantean las competencias laborales?*
38. *¿Cómo se aplica el concepto de competencia laboral a la gestión de recursos humanos?*
39. *¿Cómo se definen las competencias clave en la gestión de recursos humanos de corte conductista?*
40. *¿Cómo contribuye el enfoque de competencias a la selección de recursos humanos?*

## **Certificación de Competencias Laborales (MTE y SS) Argentina**

Reconocimiento público de las competencias laborales de los trabajadores

*“El MTEySS impulsa la Certificación de Competencias Laborales como herramienta de equidad social, reconociendo los saberes profesionales independientemente de la forma en que fueron adquiridos.*

*Mediante la Certificación de Competencias un organismo de tercera parte reconoce y testifica que una persona es competente para desempeñar una función determinada, en conformidad a una norma de competencia laboral.*

*La Unidad Técnica de Certificación de Competencias brinda asesoramiento a los actores de la producción y el trabajo en el diseño de normas, instrumentos y procedimientos para los procesos de normalización y la certificación de competencias laborales, logrando de este modo un estándar de calidad.*

*La Norma de Competencia Laboral surge del diálogo entre el sindicato y la cámara de empresas de cada sector de actividad. Por cada ocupación, se elabora una norma que establece cuáles son las competencias y conocimientos que un trabajador debe cumplir para certificar su trabajo.*

*A partir de la Norma de Competencia Laboral, se desarrollan Diseños Curriculares y Materiales Didácticos que traducen en contenidos didácticos los saberes que un trabajador debe aprender para aprobar un curso.*

*Los Diseños Curriculares, al estar basado en la Norma de Competencia organizan la práctica formativa. Garantizan la calidad de la formación profesional y la pertinencia de los contenidos de cada curso.*

*Los materiales didácticos garantizan a trabajadores y trabajadoras los insumos necesarios para una formación de calidad promoviendo la igualdad de condiciones en el acceso a la misma.”*

## **Sistema Nacional de Certificación de Competencias y Formación Continua.**

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social ha convertido como uno de los pilares de sus políticas activas de empleo la generación de un Sistema Nacional de Certificación de Competencias y Formación Continua. Para el logro de este objetivo ha desarrollado los Consejos Sectoriales, que son espacios de diálogo tripartito entre empresarios, sindicatos y Estado sobre los temas vinculados a:

- La descripción de los puestos y ocupaciones en base a normas de competencia
- al desarrollo de la formación basada en competencia
- al desarrollo de los procesos de reconocimiento de la experiencia laboral de trabajadores y trabajadoras
- La identificación y fortalecimiento de la calidad de gestión de instituciones de la Red de Formación Continua
- Al desarrollo de mecanismos de incentivo financiero para las acciones de formación y certificación de trabajadores como es Crédito Fiscal
- la promoción de la finalización de estudios obligatorios de trabajadores y trabajadoras
- Los mecanismos que promuevan la inclusión de jóvenes en procesos de formación, certificación y prácticas calificantes. En el marco de los Consejos Sectoriales, se han desarrollado con la activa participación de los representantes

de los trabajadores y de los empleadores y con la asistencia del Estado las normas de competencia laboral, que expresan la demanda que en términos de criterios, desempeños, resultados y conocimiento tienen los trabajadores. Estamos presentando en este documento una descripción actualizada de las exigencias que tienen los puestos de trabajo y las ocupaciones, de forma de orientar a trabajadores, empresarios y organizaciones sindicales en los procesos de formación y reconocimiento de la experiencia laboral. La norma de competencia laboral es un elemento central del Sistema Nacional de Certificación de Competencias y Formación Continua en la medida que permite ordenar la oferta de cursos, mejorar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje y orientar la formación y actualización de sus docentes, garantizando que los ciudadanos y ciudadanas de nuestro país accedan en igualdad de condiciones a una formación de calidad sectorialmente legitimada.

---