
De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas

Fernando Vargas Zúñiga

*Son muchas las interpretaciones y lecturas sobre la génesis y desarrollo actual del enfoque de competencia laboral que se encuentran en la ya prolífica literatura sobre el tema. Recientemente se han escrito algunos artículos en Europa y se han concretado algunas experiencias en la región americana, cuyas fuentes se citan a lo largo de este documento y de los cuales ha surgido un interesante hilo conductor que esta vez es utilizado en el título. En el siguiente texto se exponen: una visión evolutiva del concepto de competencia laboral; el fuerte nexo entre evolución organizacional con competencia laboral y su relación con las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, las competencias clave y el advenimiento de un concepto colectivo de competencia laboral. Fernando Vargas Zúñiga es Consultor de Cinterfor/OIT en Competencias Laborales.
vargas@cinterfor.org.uy*

9

¿Qué necesitan las empresas de los trabajadores?

Una antigua pregunta que se ha intentado resolver con muchas variantes, una de ellas bajo otra pregunta: ¿Qué necesita el trabajo del trabajador? La cual se ha convertido progresivamente en: ¿Qué aporta el trabajador en el trabajo? Las respuestas a estas preguntas han evolucionado a la par con los paradigmas de organización de la producción.

La sociedad industrial, precursora de la actual sociedad de la información y el conocimiento, se conformó en el siglo XIX dando lugar al surgimiento del trabajo asalariado. Una de las principales características de este tipo de trabajo fue la agrupación de trabajadores en espacios comunes dedicados a la producción que devinieron en fábricas industriales.

Principalmente artesanos y campesinos, los nuevos trabajadores asa-

La descripción detallada de tareas y operaciones, así como el estudio de los tiempos y movimientos necesarios para adelantar los trabajos, se convirtieron en funciones de técnicos, quienes prescribían el trabajo obrero concebido como “condiciones físicas primarias y capacidades intelectuales elementales.”

lariados de ese entonces, aportaron sus habilidades y destrezas manuales a un esquema productivo basado en la capacidad y el ritmo de las máquinas. La principal fuente de habilidades laborales fue el ejercicio de labores artesanales; así que la primera gran diferenciación entre trabajadores calificados y no calificados bien pudo radicar en la distinción entre artesano (con habilidades) y el campesino (sin habilidades).

tos de la administración científica de F. Taylor.

En palabras de Carrillo e Iranzo²: “la gran contribución de Taylor... fue la sistematización de aquellas prácticas organizativas que, al ser simplificadas para enfrentar el ejercicio del oficio, permitieron la entrada en masa de obreros no calificados a la industria”. La descripción detallada de tareas y operaciones, así como el estudio de los tiempos y movimientos necesarios para adelantar los trabajos, se convirtieron en funciones de técnicos, quienes prescribían el trabajo obrero concebido como “condiciones físicas primarias y capacidades intelectuales elementales.”

1 0

La lógica de la administración científica, orientada a la minimización de los tiempos y movimientos necesarios para producir, facilitó que las habilidades demandadas a los trabajadores se centraran en la puntualidad y confiabilidad, enmarcadas en un ambiente caracterizado por la economía de tiempos.

Estas características, a las que Heinz¹ denomina “virtudes”, fueron vitales para mantener el empleo. Se conseguían mediante el estímulo y el aliento antes que con reales programas de capacitación. Las grandes empresas dedicadas a la producción de textiles y acero esperaban que sus trabajadores fueran “disciplinados” antes que “educados”, y los motivaban a desempeñarse de acuerdo con los lineamien-

El contenido de habilidades y destrezas que configuraba los puestos de trabajo, se aplicó a desarrollar métodos de trabajo más rápidos, con menos tiempos muertos, acercando los instrumentos al trabajador, minimizando sus desplazamientos, estudiando sus movimientos y desarrollando sus habilidades manuales y de operación.

En una segunda etapa, la economía industrializada desarrolló más los aspectos de ingeniería de producción; de este modo las habilidades técnicas especializadas, de ensamblaje, montaje y reparación fueron más demandadas. También se especializaron las habilidades de supervisión, imprescindibles para garantizar la adecuada sujeción a las prescripciones de organización científica del trabajo.

De forma simultánea, el crecimiento de la organización empresarial demandó la creación de nuevos grupos de empleos relacionados con la contabilidad y la gestión de los aspectos administrativos. Estas ocupaciones empezaron a generar demandas por un mayor nivel de formación, usualmente asociada a la educación formal para el manejo contable y de las nacientes técnicas aplicadas por los principios de la administración de H. Fayol, orientados a la planificación, organización, dirección, ejecución y control en la empresa.

Ya en el siglo XX, la sociedad industrial conoció los avances en la organización del trabajo propuestos desde el Taylorismo y el Fordismo y se instalaron los productivos beneficios de la producción en serie. Un insospechado incremento en la productividad del trabajo se logró, ya no a partir de la aplicación de las habilidades aprendidas en el trabajo artesanal, sino a partir de aquella novedosa forma de organización de la producción, en la que cada trabajador se especializaba en una parte del montaje, en una cadena de producción que desfilaba de modo interminable ante su puesto de trabajo.

La primera muestra del efecto de la producción en serie sobre la productividad del trabajo se dio en la rebaja del precio del famoso modelo "T" que se fabricó en varias versiones de un único color: el negro. Los trabajadores de la Ford, extenuados por el impa-

rable ritmo impuesto por la cadena de montaje, renunciaban masivamente a sus empleos; de nuevo la productividad permitió que, para alentarlos a quedarse, la Ford multiplicara por cuatro el salario por hora. Entre tanto, dados los bajos precios, una gran cantidad de norteamericanos podía acceder a comprar un automóvil de este tipo y se derrumbaba el mito del automóvil como bien de lujo. H. Ford decía: "todo aquel que quiera puede tener ahora un Ford T, siempre que el color que elija sea negro".

Se dio claramente un paso desde la productividad basada en la organización funcional de la producción, hacia la productividad fundamentada en la organización tecnológica.

En estos tiempos corre la tercera ola de la industrialización; la producción industrial se está definiendo como "producción industrial de servicios" y se instaló la sociedad basada en la información y el conocimiento. En cuanto a la primera, la producción industrial de servicios, esta nace de la consideración de la creciente convergencia entre los dos sectores; el industrial, que crecientemente incorpora la necesaria provisión de servicios a sus clientes, y el de servicios, que cada vez se industrializa más³. En cuanto a la segunda, el conocimiento ha pasado a ser

En una segunda etapa, la economía industrializada desarrolló más los aspectos de ingeniería de producción; de este modo las habilidades técnicas especializadas, de ensamblaje, montaje y reparación fueron más demandadas.

1 1

el mayor generador de riqueza y el más importante factor en las funciones de producción.

Dejando deliberadamente de lado el análisis de las incidencias de la globalización y de las reformas económicas y sociales en la configuración de los empleos; este documento se concentra en dos de las más fuertes señales de cambio en curso: la especialización en la producción industrial de servicios, y la creciente utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

Obviamente, las habilidades demandadas a los trabajadores han cambiado como consecuencia de tales tendencias. Pero ¿cuáles son las características más importantes de esos cambios y cuáles las principales incidencias en el perfil de los trabajadores?

LA ESPECIALIZACIÓN EN LA PRODUCCIÓN INDUSTRIAL DE SERVICIOS Y SU IMPACTO EN LAS COMPETENCIAS

Debido a la introducción de las TIC, la moderna empresa ya no se identifica con un edificio y/o con una planta de producción. También la construcción de redes de colaboración entre empresas ha salido favorecida; se presenta una verdadera reorganización productiva en la cual “donde antes

veíamos un proceso completo de producción en una empresa, hoy vemos muchos procesos que se encuentran repartidos entre empresas cuya localización puede ser próxima o, incluso en diferentes países”.⁴

El concepto de empresa encara una virtualización ejemplificada por el cambio de énfasis desde conceptos como: edificio, planta, activos, proceso; hacia términos como: red de proveedores, patente, diseño, marca, mercadeo.

Del mismo modo en que, durante el Taylorismo y el Fordismo, las tecnologías de organización y producción moldearon las habilidades y destrezas de los trabajadores; en la actual industria orientada a los servicios, las tecnologías de base microelectrónica, de información y telecomunicaciones, transformaron las competencias requeridas.

La nueva forma de organización de la producción crecientemente conlleva a la configuración de competencias de mayor contenido social y técnico. Mientras los conceptos más recurrentes en el modelo de Análisis del Trabajo fueron: tarea, operación, tiempos, movimientos, métodos; en el análisis actual de competencias se trabaja en torno a competencias sociales y competencias transversales. El eje de análisis dejó de ser la medición del tra-

En la actual industria orientada a los servicios, las tecnologías de base microelectrónica, de información y telecomunicaciones, transformaron las competencias requeridas

1 2

bajo y pasó a estar en la cabeza del individuo y en sus capacidades y motivaciones.

Las virtudes laborales como disciplina, puntualidad y obediencia dan paso a la demanda por competencias como: capacidad de análisis, trabajo en equipo, negociación, capacidad de aprendizaje permanente, solución de problemas, etc.

Es claro que los rasgos propios de la división del trabajo moldean el paquete de competencias demandadas. Podría afirmarse que el concepto de competencia surge para tratar de identificar la ampliación y extraordinario enriquecimiento en el conjunto de habilidades, conocimientos y comprensión requeridos actualmente para un desempeño laboral satisfactorio.

Las redes de trabajo propias del nuevo tejido de interacciones empresariales, así como el énfasis por el trabajo en equipo como resultado de las reformas y aplanamientos en los tradicionalmente gruesos sistemas de niveles jerárquicos, han contribuido no solo a crear nueva configuración industrial, sino también a la demanda por nuevas competencias.

Siguiendo a Castillo⁵ puede construirse una diferenciación entre las empresas que organizan la red, empresas líderes y las empresas seguidoras. Las empresas líderes manejan la tecnología, el know-how, la marca, la capacidad de diseño. Las empresas se-

guidoras manejan el proceso de fabricación, montaje, ensamblaje o suministran servicios de alimentación, mantenimiento, transporte.

En las primeras se concentran demandas de alta calificación, trabajadores con mayores niveles educativos que en las segundas, donde las demandas de competencias están más asociadas a las labores de ensamble y fabricación.

Un rasgo adicional en la nueva configuración empresarial lo constituye la orientación al cliente. Los sistemas productivos tradicionales, empujados por la influencia de procesos internos de investigación y desarrollo, pasan ahora a ser impulsados por la fuerza del mercado; ello resulta en una mayor atención a conceptos como la calidad y la confiabilidad del producto, la diversificación y la innovación, el servicio post-venta y la satisfacción del consumidor.

Lo anterior ha desembocado en la necesidad de desarrollar ciertas competencias para los trabajadores asociadas con el relacionamiento y la comunicación; de este modo ha emergido el enfoque de *competencias clave*, el cual, sin duda, debería ser el *leit motiv* de los actuales programas de formación.

Una mayor atención a conceptos como la calidad y la confiabilidad del producto; la diversificación y la innovación, el servicio post-venta y la satisfacción del consumidor ha desembocado en la necesidad de desarrollar ciertas competencias para los trabajadores asociadas con el relacionamiento y la comunicación.

13

Las competencias clave fueron definidas por Dieter Mertens en 1974⁶ como el conocimiento, capacidades y habilidades de un tipo tal que no contribuyen a un grupo particular de actividades prácticas, sino que su contribución puede ubicarse en: a) aptitud para un amplio número de posiciones y funciones, alternativamente o en forma simultánea, y b) aptitud para manejar cambios en el curso de su vida laboral.

Las competencias clave tienen la ventaja de facilitar la adaptación del trabajador ante los rápidos cambios del conocimiento y habilidades específicas y de permitir el aprendizaje a lo largo de toda la vida. Son principalmente de tipo personal y social y tienen que ver con habilidades de comunicación, capacidad para trabajar en equipo, comprensión de sistemas y metodologías de trabajo con tecnologías informáticas.

En el ámbito de estas competencias sociales se ha desarrollado también el concepto de “competencias blandas” para designar algunas como: autoconfianza, orientación al trabajo en equipo, creatividad, tolerancia a la frustración y automotivación.

He aquí un grupo de competencias clave o competencias genéricas⁷:

- Trabajo en equipo
- Pensamiento crítico
- Solución creativa de problemas
- Habilidades de comunicación
- Habilidades para informar

- Habilidades para manejar información y tecnología
- Autoestima; autoconfianza

Pero también las empresas empiezan a trazar estrategias para afianzar las competencias. Se da lugar al advenimiento de la “organización basada en competencias” con las siguientes características:⁸

- Liderazgo dinámico y visionario con un soporte desde la alta dirección
- Voluntad para asumir los riesgos confiando en las competencias de sus colaboradores
- Existencia de un marco general que oriente el proceso de cambio
- Creación de una visión compartida sobre la ejecución del proceso de cambio
- Compromiso para el desarrollo del programa de cambio

Estas empresas empiezan a trazar una diferencia en el estilo de gestión que, a su vez, origina una nueva demanda por competencias. En los casos en que se orientan hacia el esquema de organización que aprende, sus características distintivas son:

- Versatilidad en una parte de su fuerza de trabajo
- Mayor importancia dada a las relaciones horizontales que a las verticales y jerárquicas
- Trabajo en equipo y remoción de las barreras para la integración entre los niveles inferiores y superiores

**LAS NUEVAS CARACTERÍSTICAS EN LA ORGANIZACIÓN
DEL TRABAJO Y SU INCIDENCIA EN NUEVAS COMPETENCIAS⁹ :**

ANTES	AHORA
Organización jerárquica	Organización del trabajo inicia en los trabajadores
Objetivos impuestos, responsabilidad limitada	Participación en la conceptualización de los proyectos
Puestos predefinidos	Flexibilidad en actividades y roles
Entendimiento limitado del marco general del proceso de trabajo	Comprensión de todo el proceso
Trabajo especializado con tecnologías tradicionales	Trabajo complejo con enriquecimiento horizontal y vertical y ayuda de tecnología informática
Gerencia del flujo de producción en un ambiente estable	Gerencia de flujos de información en un ambiente cambiante
Trabajo basado en la fuerza física aplicada a materiales o a la manipulación de objetos	Trabajo intelectual basado en manejo y transmisión de información
Habilidades manuales, destreza y velocidad	Velocidad intelectual en términos de percepción, reacción y coordinación
Rutina, situaciones repetitivas y problemas predecibles	Manejo de situaciones imprevisibles y desrutinizadas que requieren acumulación de experiencia
Predominan trabajadores manuales especializados	Predominan trabajadores competentes, técnicos, ingenieros y staff de gerencia
Trabajo desarrollado por órdenes y especificaciones	Trabajo requiere autonomía, iniciativa, responsabilidad y creatividad
Trabajo supervisado	Trabajo autoevaluado
Separación entre pensamiento y acción	Integración de pensamiento y acción, solución de problemas
Individuos adaptados a los requerimientos de las máquinas	Adaptación para responder a los requerimientos de cada situación
Perfiles homogéneos de habilidades y estrecho campo de competencia	Habilidades heterogéneas, amplio rango de competencias que incluye competencias relacionales
Capacitación inicial complementada con la experiencia en el empleo	Capacitación inicial y luego capacitación continua formal o informal
Clasificaciones ocupacionales rígidas basadas en habilidades y experiencia	Clasificaciones vinculadas a la adaptabilidad y capacidad para asimilar nuevos conocimientos
Bajo grado de autosatisfacción	Énfasis en la autosatisfacción, inversión en personal
Sindicatos estructurados por sector	Sindicatos por ocupación y compañía

- Gran participación y responsabilidad de los trabajadores por su propio trabajo
- Búsqueda de la innovación como opuesto a la repetición

Pero las competencias requeridas por la nueva organización empresarial no son solo individuales. Aparece el concepto de *competencia colectiva* y se presenta con una importancia creciente, aún mayor que la competencia individual. La estrategia de desarrollo de recursos humanos está considerando el involucramiento grupal en el desarrollo de una “inteligencia colectiva” para la organización. Ella se manifiesta, por ejemplo, en la capacidad del grupo para definir y resolver sus problemas en forma colectiva. No significa esto que no se requiera una dosis de competencias individuales para sistematizar y formalizar la información y facilitar su tratamiento, pero implica que se desarrollen contactos e interrelaciones de nivel grupal.

16

Las competencias requeridas por la nueva organización empresarial no son solo individuales. Aparece el concepto de competencia colectiva y se presenta con una importancia creciente, aún mayor que la competencia individual.

La competencia como acción colectiva es definida como un proceso generador de un producto: el desempeño. Éste moviliza un conjunto de saberes, muchos de ellos tácitos. Pero la competencia puede ser producida por un individuo o un grupo. Ello facilitado por las nuevas formas de organización de la produc-

ción que insisten en la responsabilidad colectiva, la toma de decisiones y reflexión colectiva y las ventajas reconocidas de integrar, en un concepto grupal de desempeño, las diferentes capacidades individuales¹⁰.

En suma, la innovación y la productividad en las organizaciones actuales está basada en el conocimiento incorporado en sus trabajadores, en el relacionamiento entre los equipos de trabajo, y en la relación entre los individuos y la organización.

LA INFLUENCIA DE LAS TIC EN LA DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA LABORAL

Son dos los principales ámbitos en los que las nuevas tecnologías han impactado en el trabajo humano. El primero tiene que ver con su incidencia en la configuración de las organizaciones al que nos referimos ya en el capítulo precedente; el segundo toca con los perfiles de competencia y es el que se analizará a continuación.

Un primer efecto es la facilitación del trabajo en equipo; las TIC hacen más fácil y democrático el acceso a la información para amplios equipos de trabajo; permiten que se puedan manejar conjuntos más amplios de datos y facilitan una visión de conjunto sobre el trabajo. De este modo se registra una interesante paradoja: mientras más se especializa la producción a causa de la fragmentación en el tejido industrial, más se generaliza el bagaje de

competencias que los trabajadores requieren.

El rol del especialista individual pierde peso gradualmente ante el rol del trabajo del equipo. En este nuevo contexto, la contribución de cada individuo se amplifica con las capacidades de aprendizaje y reflexión colectivas, comunicación y evaluación grupales.

Aparece una presión por competencias de tipo social que el uso de TIC está ocasionando, tales como:

- Trabajar y colaborar como parte de un equipo; no solo con compañeros de trabajo, también con clientes y proveedores
- Escuchar y entender las demandas de los clientes
- Presentar y explicar sus propias ideas
- Negociar en un contexto caracterizado por la competencia, la pluralidad y la divergencia

Adicionalmente, González¹¹ descubrió en su investigación un grupo de competencias transversales impulsadas por la TIC:

- Conocimiento de los fundamentos, los motivos y los modos del uso de equipos de comunicación y el interés por mantenerlo actualizado
- Capacidad para desarrollar el trabajo con orientación al cliente interno y externo

- Capacidad para percibir como está encajado su trabajo en el marco del proceso general de la empresa
- Ser consciente de las consecuencias que tiene su trabajo en la sociedad como un todo
- Capacidad de aprender permanentemente y actualizar el conocimiento de los productos y servicios que su empresa ofrece, la tecnología que usa, la cultura de su empresa y las nuevas demandas de la sociedad y los clientes
- Capacidad de actuar por propia iniciativa y anticipar los problemas y las soluciones

Las TIC hacen más fácil y democrático el acceso a la información para amplios equipos de trabajo; hace que se puedan manejar conjuntos más amplios de datos y facilita una visión de conjunto sobre el trabajo

17

Como consecuencia de todo ello, las tradicionales clasificaciones ocupacionales se están tornando obsoletas. Muchas listas de puestos de trabajo cumplen propósitos más administrativos que funcionales. En el mediano plazo, muchos de los puestos que hoy configuran esas listas, desaparecerán a favor de roles transversales como, por ejemplo: la capacidad de un ingeniero para “vender” lo que ha diseñado; la de un administrador para negociar con el cliente; y la de un trabajador de mantenimiento para entender las consecuencias sociales y económicas de su trabajo.

Se evidencia la fuerte presencia del competencias de corte “genérico” o “transversal” en el actual concepto de desempeño competente. Una suerte de evolución conceptual, que se inicia en la conducta del individuo (disciplina, aplicación, lealtad); pasa por el “paradigma tecnológico” del desempeño (administración científica y estudio de tiempos y movimientos) y actualmente se ejemplifica en una colección de competencias clave: las “nuevas virtudes” laborales.

Pero también, el uso cada vez mayor de las TIC en el trabajo, atenta contra las formas de empleo consolidadas durante el predominio de la sociedad industrial. En muchos casos, las categorías construidas para el empleo típicamente industrial ya no son suficientes para explicar, describir o comprender los nuevos escenarios laborales de la sociedad del conocimiento. Adicionalmente, de la mano con las nuevas modalidades de empleo, emergen nuevas demandas para los actuales modelos de formación profesional y nuevos desafíos para las formas jurídicas de regulación y protección al trabajo.

¿EN QUÉ ESTÁ LA CONCEPTUALIZACIÓN SOBRE LA COMPETENCIA LABORAL?

El concepto de competencias se transforma: de un enfoque tradicional individual a un enfoque comprensivo. Muchos conceptos propios de

los desempeños requeridos al trabajador se venían solicitando desde los albores del Fordismo. Es muy fácil establecer la diferencia entre las tradicionales virtudes y las competencias claves, como la iniciativa. Pero la actual consideración de la competencia laboral no insiste en los factores más conflictivos de la relación trabajador-empleador, como pueden ser la puntualidad o la aplicación. No se trata de insistir en los aspectos delineadores del desempeño (como el compromiso declarado, la asistencia al empleo, la confianza), sino en las causas del desempeño mismo.

Los nuevos conceptos asumen categorías como: competencias tácitas, competencias colectivas, reequipamiento intelectual y el capital intelectual como el principal factor productivo. La introducción de nuevas tecnologías en la organización de la producción y las transformaciones en la orientación desde el proceso hacia el cliente, originan un nuevo paquete conceptual sobre la competencia laboral.

Se genera y fortalece el concepto de competencias sociales: trabajo en equipo, comunicación, negociación, capacidad de explicar un problema o trazar un curso de acción. A su vez, estas son competencias transversales de corte genérico.

Algunos autores, con un enfoque más economicista, han llegado a afirmar la configuración de un mercado en el cual no se demandan profesio-

nes; se demandan competencias.¹² Esto significaría que podría dejarse a un lado el concepto tradicional de mercado de trabajo. Así se estaría asistiendo al tránsito de un mercado de trabajo basado en puestos de trabajo a uno basado en competencias.

Se empieza también a reconocer el valor que tiene, para la productividad empresarial, el capital de conocimiento o capital de competencias. Este es ahora considerado uno de los factores de producción y, sin duda, el más valioso. El trabajo basado en el esfuerzo humano da paso al trabajo basado en el conocimiento.

Mientras los incrementos en productividad, hasta hace pocos años se lograron a partir de mejores aplicaciones del esfuerzo humano, los incrementos en productividad para este milenio serán intensivos en conocimiento. En un reciente libro, Drucker consideró la existencia de trabajadores manuales y trabajadores del conocimiento; estos últimos, presentes en casi todas las nuevas áreas laborales, aplican en su trabajo una alta dosis de competencias cognitivas y contribuyen, a su vez, a la generación de más conocimiento. Al referirse a la tendencia hacia la ampliación del trabajo con conocimientos afirmó: “el trabajador manual necesita más el trabajo, de lo que el trabajo necesita al trabajador manual”¹³.

El concepto “competencia” se aplica por igual a empresas y trabaja-

dores. Muchas empresas se preocupan por encontrar y desarrollar “sus competencias clave”. Como las competencias se encuentran tanto en las personas como en los equipos de trabajo, una definición adecuada para una empresa es la de un “*equipo competente*”¹⁴.

Un abanico para la identificación de las competencias

La valoración del aporte del trabajador ha cambiado; ahora se tienen múltiples acercamientos metodológicos para identificar, en la mejor forma posible, la compleja estructura de contenidos del aporte humano al empleo. He aquí algunos de ellos:

- La conducta y el mejor desempeño (enfoque conductista, gestión de RR.HH. USA)
- La función y el “logro” antes que la tarea (funcionalismo, QCA, UK)
- La competencia como grupo de tareas (DACUM, AMOD, SCID)
- El aprendizaje solucionando disfunciones y problemas (constructivismo, B. Schawrtz)

En muchos casos las categorías construidas para el empleo típicamente industrial ya no son suficientes para explicar, describir o comprender los nuevos escenarios laborales de la sociedad del conocimiento.

19

Mientras los incrementos en productividad, hasta hace pocos años se lograron a partir de mejores aplicaciones del esfuerzo humano; los incrementos en productividad para este milenio serán intensivos en conocimiento.

- El advenimiento del “saber práctico” (revaloración del aporte humano, E. Rojas)
- El concepto del trabajo construido en su dinámica (ETED, N. Mandon)

Existe abundante documentación sobre cada una de estas aproximaciones. Casi todas disponen de herramientas para la identificación de lo que cada una considera “competencia”; las diferencias entre unas y otras pueden ser tan amplias como las que se establecen entre el concepto de competencia que emerge del análisis funcional (el porqué se hace) y el que se muestra en una matriz DACUM (el qué se hace)¹⁵.

20

Del mismo modo, las tipologías de competencias son también numerosas. A modo de ejemplo véase la clasificación propuesta por Bunk¹⁶ quien establece cuatro tipos de competencias:

Competencia técnica: El dominio como experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

Competencia metodológica: El saber reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar de forma independiente vías de solución y transferir adecuadamente las experiencias adquiri-

das a otros problemas de trabajo.

Competencia social: Saber colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

Competencia participativa: Saber participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, capacidad de organizar y decidir, y disposición a aceptar responsabilidades.

Otros acercamientos más recientes se pueden evidenciar en las investigaciones del SENAC (ver recuadro) y de Gallart y Jacinto.

Una reciente investigación del SENAC a propósito de las nuevas ocupaciones para el siglo XXI resume las siguientes más importantes características que se piden para cubrir un puesto vacante¹⁷:

- Creatividad
- Polivalencia
- Iniciativa
- Liderazgo
- Autonomía
- Versatilidad
- Capacidad de negociación
- Comunicación oral y escrita
- Relacionamiento Interpersonal
- Conocimientos de Informática
- Conocimiento de Inglés
- Apertura a posibilidades de trabajo en otros lugares

Gallart y Jacinto establecen cuatro grupos de competencias¹⁸:

Competencias intelectuales: referidas a capacidades en torno a la solución de problemas, manejo de información, comprensión de procesos y sistemas, autonomía y responsabilidad.

Competencias básicas: referidas a capacidades de lectoescritura, uso e interpretación de símbolos y fórmulas matemáticas.

Competencias técnicas: referidas al conocimiento instrumental y del funcionamiento de máquinas, herramientas y procedimientos de trabajo

Competencias comportamentales: referidas a la capacidad de expresarse en forma verbal e interactuar.

Se pueden mencionar algunas definiciones asociadas al **enfoque conductista** y su vinculación con el mejor desempeño en el empleo; bajo estas definiciones se inspiran muchos programas de gestión de recursos humanos basada en competencias y se desarrollan procesos de selección, remuneración, formación y evaluación del desempeño:

“Competencias críticas o competencias clave son los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general atributos personales que se relacionan (de forma causal) más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades.”¹⁹

“Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado por sus rendimientos de un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral”.²⁰

No existe un concepto unificado y menos un consenso sobre la definición de la competencia laboral. Existen sí, elementos comunes en las definiciones que permiten inferir las características comunes de la competencia laboral:

- Está orientada al desempeño en el trabajo
- Bajo situaciones laborales definidas
- Usualmente contrastables contra un patrón o norma de desempeño esperado
- Incluye un grueso acervo de capacidades personales; y
- la capacidad de trabajar en equipo y de relacionarse

21

Al respecto, Eliansson (op.cit.) establece cuatro propiedades de lo que llama «el capital humano representado en las competencias»:

- a) Es heterogéneo, diverso y variado
- b) Es sobrante en todas sus aplicaciones: solo se utiliza la parte necesaria para cierto desempeño y las demás, así las posea el trabajador, son sobrantes respecto de ese desempeño específico
- c) Es valioso en función de cómo se le asigna; su valor depende de su

asignación; finalmente esta definido por el empleo en el que se utiliza

- d) Su valor es relativo, depende de la oferta de las mismas competencias en el mercado

De un concepto más o menos estable y delimitado; el de “competencia laboral” ha demostrado ser una compleja conceptualización sobre el trabajo humano y los resultados que de él se esperan. Esa amplia y variada gama puede caracterizarse con algunas de las siguientes ideas:

2 2

- La incidencia innegable de la nueva configuración de la producción industrial y de servicios en la definición de las competencias.
- La creciente incidencia de las TIC en la configuración de nuevas demandas por competencias.
- La existencia de diferentes conceptos sobre lo que significa desempeño competente.
- La revalorización del aporte humano, expresado en conocimiento, como base para un desempeño competente.
- El reconocimiento de que el desempeño competente es también una condición grupal y que se configuran entonces competencias colectivas evidenciadas en equipos de trabajo.

- Competencia (en singular) es cada vez más un concepto para señalar la capacidad real de alcanzar objetivos (laborales u organizacionales) mediante la movilización de ciertas características (competencias en plural), tales como aptitudes, habilidades, destrezas y comprensión.

- El individuo competente es capaz de alcanzar los objetivos propios de un desempeño laboral definido previamente. Este trabajador moviliza diversos tipos de competencias, muchas de las cuales se relacionan con el trabajo en equipo, para alcanzar tales objetivos.

- La organización competente es capaz de alcanzar los objetivos propios de su área de negocios. Esta organización desarrolla estrategias y comportamientos frente a su entorno, típicamente dinámicos y basados en el aprovechamiento de sus equipos competentes y de su capacidad de aprender, enfrentar desafíos y asumir riesgos.

- No se puede desligar competencia de gestión de recursos humanos; de formación y desarrollo; de estrategia empresarial; de contenidos formativos. Es un concepto amplio y abarcativo cuyas incidencias en la planificación educativa como un todo, se están revelando cada vez más. ♦

NOTAS

- 1 Heinz, Walter. Vocational socialisation and competence development: the historical dimension. Luxemburgo: Cedefop, 2000.
- 2 Carrillo, Jorge e Iranzo, Consuelo. Calificación y competencias laborales en América Latina. En: Tratado de sociología del trabajo. Buenos Aires, 2000.
- 3 El término fue acuñado por Zarifian, Philippe. El modelo de competencia y los sistemas productivos. Montevideo: Cinterfor, 1999. Papeles de la oficina técnica, n. 8.
- 4 Castillo, Juan José y otros. División del trabajo, cualificación, competencias: una guía para el análisis de las necesidades de formación por los trabajadores. Madrid: Universidad Complutense. Departamento de Sociología, 1999.
- 5 Op. Cit.
- 6 Citado por Heinz. Op. Cit.
- 7 O'Dalaigh, Carl. Work, qualification and competences. Presentación en la IVTO Conference: Education and Work. San Pablo. 1998.
- 8 Seifert, Hartmut. Continuiuing vocational educational and training. Initial responses to trends in occupations and cualifications. Luxemburgo: CEDEFOP, 2000.
- 9 Basado en: Delcourt, Jacques. New pressures for company training. Vocational Training. European Journal. Tesalonika, Cedefop, n.17, may.-ago. 1999.
- 10 Rojas, Eduardo. El saber obrero y la innovación en la empresa. Montevideo: Cinterfor, 1999.
- 11 González, Lázaro. The impact of information and comunication technologies on the development of occupational skills and training needs. Luxembourg: CEDEFOP, 2000.
- 12 Eliasson, Gunnar. Títulos, indicadores en el mercado de trabajo y asignación de competencias a los empleos. Revista Europea de Formación Profesional, Salónica, CEDEFOP, n.16, ene.-abr. 1999.
- 13 Drucker, Peter. Management Challenges for the 21st Century. Nueva York: Harper Collins, 1999.
- 14 Eliasson. Op.cit.
- 15 Whiddet, Steve; Hollyforde, Sara. The competencies handbook. Londres: Institute of personnel and development, 1998.
- 16 Citado por Tejada Fernández, José. Acerca de las competencias profesionales. Revista Herramientas. Madrid, n.57, 1999.
- 17 SENAC/DI/CAEP. Século XXI: as novas ocupações. Río de Janeiro: SENAC, 1999.
- 18 Novick, Marta y otros. Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales. Montevideo: Cinterfor, 1998.
- 19 Muñoz de Priego y Alvear, Julián. Implantación de un sistema de selección por competencias. Training and Development Digest. Madrid, 1998.
- 20 Kochanski, Jim. El sistema de competencias. Training and Development Digest. Madrid, 1998.

23

2 4

boletín cinterfor