



CAPITULO 2

Las competencias laborales

OBJETIVOS

Nos proponemos que, luego de la lectura de este capítulo, usted:

- Comprenda definiciones conceptuales y metodológicas sobre competencia laboral.
- Reconozca los componentes de una norma de competencia.

HERRAMIENTAS

Para trabajar con el material de este capítulo, usted dispone del siguiente elemento complementario:

- Síntesis.

2. LAS COMPETENCIAS LABORALES

Durante el predominio de la organización del trabajo taylorista-fordista en las industrias de serie y de la organización fayolista en las grandes empresas de servicios o comerciales, se redefinió la calificación exigida a los/las trabajadores/as.

En la **producción artesanal** la calificación pertenecía al trabajador, quien era seleccionado para trabajar en una empresa porque poseía una calificación reconocida socialmente. En la **producción en serie**, los ingenieros definieron para cada puesto de trabajo las operaciones especializadas que debía realizar un/a trabajador/a sin calificación, quien era entrenado/a para un puesto de modo tal que pudiera adquirir "los gestos operatorios" del mismo, las rutinas de trabajo y el ritmo requerido por la producción.

De este modo, eran los ingenieros o los analistas de puestos quienes definían las exigencias operatorias del puesto sobre el/la trabajador/a. Si las exigencias eran desmedidas en cantidad de operaciones o en ritmo de trabajo, se simplificaban las exigencias o se reducía el ritmo de trabajo.

El análisis ocupacional relevaba las exigencias del puesto de trabajo para definir posteriormente el perfil de el/la trabajador/a en términos de aptitudes sensorio-motrices, conocimientos de técnicas específicas y ritmo de trabajo adecuado.

En este modelo, al simplificarse las operaciones, la persona seleccionada podía actuar en cualquiera de los puestos de trabajo ya que no requería una calificación que le exigiera un tiempo de formación extenso. El que la persona fuera fijada a un puesto determinado, se debió más a la estrategia sindical de favorecer la creación de empleo y de facilitar la inserción de los/las trabajadores/as en las empresas que al hecho de que las habilidades adquiridas no pudieran adaptarse a otras operaciones de la organización, mediando un "entrenamiento" de el/la trabajador/a en el nuevo puesto.

Por esta razón, en la organización taylorista-fordista no se mencionaba la competencia o la calificación de cada individuo, sino las exigencias de los puestos de trabajo sobre los operarios como colectivo universal, masculino. Esto significó la desaparición de la calificación y de la competencia como conceptos activos del modelo de relaciones laborales y de las políticas de recursos humanos de las organizaciones.

La crisis del modelo taylorista-fordista vuelve a introducir el concepto de calificación y de desempeños competentes, o de competencia entendida como atributo del individuo.

El retorno de las nociones de calificación y de competencia produce impacto en el concepto de organización, que comienza a ser redefinida como ámbito de aprendizaje y de formación continua. Esto influye tanto en la manera en que la organización define sus procesos de producción y de trabajo como en las políticas de gestión de recursos humanos que desarrolla.

Los nuevos modelos productivos que surgen a partir de la crisis del taylorismo-fordismo son diversos. Ya no existe "una única y mejor manera de organizar el trabajo". Lo característico de los mercados es la volatilidad, el cambio permanente en términos de las tecnologías de producción y de las formas de organización de la producción y del trabajo. También es característico de los mercados el surgimiento de nuevos materiales, nuevas formas de energía, nuevos diseños, y la importancia que adquieren la variedad de productos, la segmentación y los índices de satisfacción del cliente.

Ante este universo cambiante colmado de incidentes que invaden los anteriores procedimientos rutinarios, pleno de procesos de aprendizaje destinados a aplicar nuevas tecnologías, nuevos materiales, nuevos productos, nuevas formas de organizar el trabajo, lo determinante ya no podían ser las operaciones asignadas a un puesto fijo.

Las miradas de la producción se vuelven hacia la calificación de el/la trabajador/a y, más aún, hacia sus atributos individuales y particulares. Es entonces cuando la calificación deja de ser un conjunto de atributos objetivos para transformarse en competencia. La calificación se individualiza y se personaliza.

Con el transcurrir del tiempo comenzó a advertirse que esta calificación de los/as trabajadores/as tan individualizada, definida a partir de competencias más actitudinales que técnicas, no resultaba suficiente para determinar la selección laboral de una persona.

Surgió entonces la necesidad de establecer un patrón de referencia para evaluar las competencias individuales -los atributos particularizados- y para poder seleccionar trabajadores/as, formarlos/as y establecer políticas de remuneración, de reconocimiento, de proyección de carrera.

El mencionado patrón de referencia no es sino la norma de competencia. El foco del análisis dejó de ser el puesto de trabajo y comenzaron a serlo las competencias que posee el/la trabajador/a, que consiste en aquello que les posibilita adaptarse de manera activa a un proceso de cambio permanente.

2.1. ¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA LABORAL?

Las competencias laborales pueden ser definidas como un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a los estándares históricos y tecnológicos vigentes.

De esta manera, en la definición de competencia se integran el conocimiento y la acción. Las capacidades que permiten desempeños satisfactorios se forman a partir del desarrollo de un pensamiento científico-técnico reflexivo, de la posibilidad de construir marcos referenciales de acción aplicables a la toma de decisiones que exigen los contextos profesionales, de desarrollar y asumir actitudes, habilidades y valores compatibles con las decisiones que se deben tomar y con los procesos sobre los cuales se debe actuar responsablemente.

La competencia no se refiere a un desempeño puntual. Es la capacidad de movilizar conocimientos y técnicas y de reflexionar sobre la acción. Es también la capacidad de construir esquemas referenciales de acción o modelos de actuación que faciliten las acciones de diagnóstico o de resolución de problemas productivos no previstos o no prescriptos.

El concepto de competencia laboral permite retomar las nociones de calificación y de profesionalidad de los/las trabajadores/as, las cuales, bajo el modelo taylorista-fordista, habían sido desarticuladas y circunscriptas a una minoría de ocupaciones.

2.2. ¿CÓMO SE CONSTRUYEN LAS COMPETENCIAS LABORALES?

Actualmente se habla de competencias básicas, de competencias de ciudadanía, de competencias para la integración social. Estas competencias son las básicas que todo individuo debería adquirir por el hecho de participar en ámbitos diversos de socialización tales como la familia, la comunidad, la escuela, el trabajo, la práctica de deportes, los juegos, el compartir el tiempo libre con otros, los eventos culturales. En ellos las personas adquieren reglas de acción, modos de relación y de comunicación, formas de pensamiento lógico matemático, reconocimiento de las expectativas de los otros y maneras de ser con el otro.

Las competencias laborales presuponen el desarrollo de las competencias básicas. Más aún, constituyen una forma de evolución de las mismas pues se apoyan en ellas para poder desenvolverse, profundizarse y especificarse como modos profesionales de acción.

Por esta razón, cuando las sociedades excluyen a grandes segmentos de su población del mercado de trabajo, bloquean ámbitos importantes de desarrollo y fortalecimiento de competencias básicas, además de las competencias técnicas.

Para saber cómo se especifica una competencia laboral debemos conversar, dialogar con los/las trabajadores/as que la ejercen como parte de su profesión cotidiana. Es interesante observar que las personas trabajan, se desenvuelven en distintos roles laborales, pero rara vez se detienen a reflexionar sobre qué hacen, cómo lo hacen, cómo se dan cuenta de que están obrando bien, con calidad, en condiciones seguras de trabajo.

Para llegar a la reconstrucción de los saberes, las técnicas y las decisiones que se movilizan para el ejercicio de una profesión o de un rol laboral en las organizaciones productivas, hemos seleccionado una metodología de trabajo que se denomina "análisis funcional".

2.3. ¿QUÉ ES EL ANÁLISIS FUNCIONAL?

Es una metodología de investigación que permite reconstruir -luego de desarrollar una serie de etapas- las competencias que debe reunir un/a trabajador/a para desempeñarse competentemente en un ámbito de trabajo determinado.

Esta metodología consiste en un proceso de investigación que se realiza sobre organizaciones productivas concretas, que actúan en un determinado campo de producción de bienes o de servicios.

El primer paso de esta metodología implica seleccionar un conjunto de empresas u organizaciones productivas que, desde el punto de vista de las calificaciones que detentan sus trabajadores/as, resulten representativas del sector de actividad que se quiere investigar.

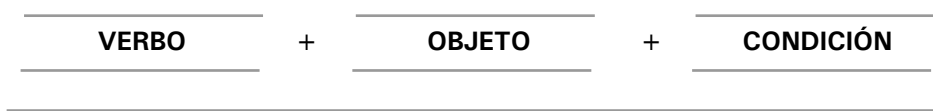
El segundo paso consiste en seleccionar una empresa concreta o una organización productiva a fin de estudiar -dentro de ella- uno, varios o todos los roles ocupacionales que contribuyen a alcanzar el propósito clave de la empresa.

El tercer paso implica definir el propósito clave que caracteriza el objetivo de la organización y el marco de condiciones dentro del cual se pretende alcanzarlo:

"Obtener una colada de acero de XX calidad en condiciones ambientales sustentables y a precio competitivo"

La estructura de enunciado del propósito clave, indica que estamos enunciando una acción, un objeto o resultado de la acción, y las condiciones para su logro.

La estructura gramatical que nos permite caracterizar la acción, definir sobre qué objeto ésta recae, y en qué condiciones lo hace, es la siguiente:



La forma que adopta este enunciado resulta importante porque es la misma que luego se empleará, en cascada, para enunciar todas las acciones que cada uno de los/las trabajadores/as realiza en la empresa.

Esto significa que, si el propósito clave de la empresa es enunciado en términos de acción, de objeto o resultado de la acción y de las condiciones requeridas para alcanzarlo, así serán enunciadas todas las actividades que desarrolle cada uno/a de los/las trabajadores/as de la empresa. De ello se desprende que, todas las acciones de los/las trabajadores/as, deberán estar orientadas a obtener un resultado determinado en condiciones determinadas, o que lo obtendrán mediante el uso de determinados criterios. No existen acciones que no agreguen valor y no sean realizadas bajo las reglas de un criterio pertinente y coherente con el propósito clave de la empresa entendida como sistema.

El **cuarto paso** consiste en definir las **funciones**, las **sub-funciones** o los grandes grupos de actividades con los que se organiza una empresa, con el objeto de concretar el propósito clave enunciado.

El **quinto paso** apunta a seleccionar, dentro de esas funciones y/o sub-funciones, los **roles laborales críticos** que mejor contribuyen a que la organización alcance el propósito clave enunciado.

El **sexto paso** se cumple una vez seleccionado el rol laboral. Para ello se convocará a los/as trabajadores/as que ejercen ese rol y se los/as entrevistará para conversar sobre **las acciones que realizan, los productos o resultados que obtienen y los criterios por los cuales se orientan para actuar o para obtener un determinado resultado.**

Este relevamiento será también realizado siguiendo el enunciado VERBO + OBJETO + CONDICION, pues se trata de establecer cómo se obtiene el propósito clave definido para cada una de las acciones de cada trabajador/a.

El **séptimo paso** consiste en **reconstruir un conjunto de acciones** del trabajador o de la trabajadora, las cuales **serán reagrupadas** en grandes funciones y/o subfunciones. El reagrupamiento tendrá como criterio que las funciones constituyan una unidad de sentido en términos de empleo y de formación. Esto implica reunificar un conjunto de actividades representativas de una parte significativa del proceso de producción de un bien o servicio, lo suficientemente compleja como para que un individuo pueda ser seleccionado laboralmente para realizarla y que, a los fines de su correcta ejecución, la persona seleccionada deba recibir formación profesional.

El conjunto de acciones laborales agrupadas dentro de una gran función con sentido de empleo y de formación, se denominará unidad de competencia. Cada conjunto de sub-funciones agrupadas que contribuyan a dar sentido a la unidad de competencia, se denominará elemento de competencia.

El **octavo paso** consiste en reconstruir para cada uno de los elementos de competencia -que será enunciado como VERBO + OBJETO + CONDICION- los criterios que se ponen en juego para llevar a cabo esa sub-función en concordancia con el propósito clave de la empresa. Los criterios expresan las condiciones que deben cumplirse para que la realización enunciada en el elemento de competencia, se ajuste a los requisitos de dimensiones diversas -calidad, productividad, seguridad, entre otros- de manera coherente con el propósito clave de la empresa.

El **noveno paso** representa el **enunciado de los signos** a partir de los cuales el/la trabajador/a **evidencia** -o se le hace evidente- que los procedimientos que ha seguido en su accionar -o los resultados parciales obtenidos, o las reflexiones realizadas para tomar las decisiones- son correctos y corresponden a las "buenas prácticas" sugeridas por la empresa.

Análisis funcional: proceso de desagregación a partir del propósito clave de una empresa, una organización o un rol ocupacional, que se utiliza para identificar las competencias inherentes al ejercicio de las funciones laborales y de las actividades que las componen.

2.4. ¿CUÁLES SON LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS FUNCIONAL?

Los resultados del análisis funcional se expresan en mapas funcionales. Es posible obtener un mapa funcional por empresa, el cual expresará el propósito clave de la organización y las funciones que agrupan, a su vez, las diversas actividades que se desarrollan en la misma. Queda expuesta en él la estructura organizacional de la institución empresarial, cuya visualización resulta de gran utilidad para sus procesos de reorganización en tanto revela la coherencia de dichos procesos con el logro del propósito clave de la empresa.

Cuando el "mapa funcional" se construye a partir de un rol laboral, representa las distintas funciones y sub-funciones que el/la trabajador/a debe desarrollar para alcanzar el propósito clave de su rol.

El mapa funcional referido al rol, cuando se expresa en unidades y en elementos de competencia permite transparentar la naturaleza de las funciones que se cumplen en el desempeño de ese rol y el tipo de capacidades que se requieren del sujeto que lo ejerce.

Cuando se realizan grandes desagregaciones en variedad de actividades, el mapa funcional constituye una verdadera guía para que no se produzcan desvíos respecto del propósito clave asignado al rol laboral.

A modo de resumen, podemos afirmar que el mapa funcional es una reconstrucción que permite hacer conscientes las contribuciones específicas que realiza cada sub-sector, empresa, organización o departamento dentro de una empresa -o determinada ocupación o rol laboral- respecto de la producción de bienes y servicios, de acuerdo al nivel tecnológico alcanzado y a los valores sociales, éticos y de convivencia que se desean custodiar.

MAPA FUNCIONAL	Ayudante Pastelero	
Propósito clave Asistir a oficiales y maestros en el proceso integral elaborando fases del producto o productos variados de bajo nivel de complejidad.	a. Preparar y disponer los equipos, herramental auxiliar y materias primas de acuerdo al programa de producción.	a.1. Preparar y regular las condiciones de funcionamiento de los equipos y herramental auxiliar a utilizar para uso propio o de terceros considerando la cantidad y tipo de producto a elaborar. a.2. Preparar las materias primas necesarias de acuerdo a la fórmula y volumen de producción requerido, controlando la calidad. a.3. Comunicar el uso, deterioro o fallas de materias primas y herramientas para que el stock se mantenga adecuadamente provisto.
	b. Asistir en la elaboración de productos.	b.1. Elaborar masas bases y formar piezas, bajo supervisión. b.2. Controlar las condiciones de horneado de acuerdo al tipo de producto, bajo supervisión permanente. b.3. Elaborar rellenos y baños según recetas. b.4. Efectuar terminaciones y decoraciones de productos.
	c. Mantener el orden y la higiene de los espacios de trabajo y los elementos utilizados, bajo supervisión.	c.1. Asistir en la recepción de materias primas. c.2. Mantener la higiene y el orden en el espacio de trabajo, los almacenes, las despensas y las cámaras. c.3. Disponer y almacenar productos en condiciones sanitarias y de calidad adecuadas.

2.5. ¿QUÉ ES UNA NORMA DE COMPETENCIA?

En la organización taylorista-fordista la normalización, es decir, la estandarización, se obtenía a partir de "la única y mejor manera de definir un proceso de trabajo". El/la trabajador/a no necesitaba proporcionar normas a su trabajo pues éste ya estaba definido por el sistema de puestos.

En los nuevos modelos de organización y de gestión, no existe una única y mejor manera de organizar las empresas y sus procesos de trabajo. La calificación ha resurgido encarnada en las competencias particulares de cada trabajador/a individual.

Establecer estándares o criterios orientadores de los desempeños de los/las trabajadores/as, parece una forma de instalar una mayor racionalidad en los procesos de exigencia de calidad, productividad, seguridad.

De la dificultad que produce el tener que orientarse por las competencias particulares de los/las trabajadores/as, ha surgido la idea del establecimiento de normas de competencias que instituyan pisos a los desempeños esperados y deseados.

La normalización de competencias laborales es un proceso de construcción de consensos entre actores. Cuando se lleva a cabo en una empresa, alcanzar los consensos es más fácil y posible. Cuando se trabaja a nivel del sector de actividad, constituye una construcción de consensos más compleja. Por una parte, debe apelarse a la vocación de los actores para transparentar los contenidos que, en las actuales y múltiples formas de organizar el trabajo, adquieren las calificaciones de las ocupaciones o de los roles laborales seleccionados. En general, los actores continúan aferrados a las viejas descripciones de puestos consignadas en las Convenciones Colectivas del Trabajo de la década del '70 y, ante la actual flexibilidad laboral y salarial, prefieren no introducir cambios que pudiesen reducir aún más la cantidad de puestos de trabajo disponibles. Por otra parte, admitir que los roles en el campo laboral, exigen hoy el cumplimiento de un conjunto de funciones tácitas que no son reconocidas por el encuadre en categorías profesionales -y tampoco desde el punto de vista salarial- es resistido por los empresarios por temor a reclamos salariales en razón del ejercicio de la poli funcionalidad.

Por estas razones, la construcción de la norma de competencia que regula las buenas prácticas o los desempeños competentes en el ejercicio de una determinada calificación, se genera a través de un proceso que requiere de consensos entre los actores con el objeto de acordar:

- **La metodología de relevamiento:** la reconstrucción e interpretación de las buenas prácticas que integran una determinada calificación o rol laboral.
- **Los indicadores** que van a ser considerados para definir los desempeños competentes de un rol laboral.
- **El nivel de autonomía** que se le otorgará a quien detente la calificación para la toma de decisiones sobre incidentes o sobre resolución de problemas.

Es decir: la determinación de la norma articula, en un mismo proceso, su construcción técnica y su necesidad de legitimación social sectorial.

2.6. ¿QUÉ CONTIENE UNA NORMA DE COMPETENCIA?

La norma de competencia contiene una serie de descriptores a partir de los cuales se pretenden reflejar las buenas prácticas profesionales esperables como piso de un determinado rol laboral. La validez de los descriptores, que mencionaremos a continuación, debe ser acordada entre los actores.

Unidad de competencia: función productiva que describe el conjunto de las actividades diferenciadas que serán cumplidas desde el rol laboral seleccionado.

Elemento de competencia: desagregación de la función principal que pretende especificar algunas de las actividades clave o la actividad crítica de la función. Una función, según su complejidad o su variedad, puede especificarse en uno o en varios elementos de competencia:

- **Criterios de desempeño: descriptor de las reglas o juicios técnicos y éticos** que orientan a el/la trabajador/a y éste/a aplica en el ejercicio profesional.
- **Evidencias de desempeño: descriptor de los signos que transparentan o sirven para controlar que un determinado proceso está siendo realizado de acuerdo a "buenas prácticas".**
- **Evidencias de producto: descriptor de los signos de evidencia tangibles en el nivel de los resultados o del producto,** cuando se ha actuado a partir de consagrar las "buenas prácticas".
- **Evidencias de conocimiento: descriptor del conocimiento científico - tecnológico** que permite al trabajador o a la trabajadora comprender, reflexionar y justificar los desempeños competentes.
- **Campo de aplicación:** describe los **diferentes contextos tecnológicos y organizacionales** en los que puede insertarse una persona, y en los que puede ser evaluada para darle mayor universalidad a sus competencias.
- **Guía para la evaluación:** establece los **métodos de evaluación y las mejores formas de recolección de evidencias** para acreditar o para certificar competencias.

En la *unidad* y en el *elemento* de competencia se consideran las actividades que pueden ser realizadas por un individuo.

SINTESIS DEL CAPITULO 2

Ante el universo cambiante de los mercados -y considerando la cantidad de incidentes que invaden los procedimientos rutinarios, los procesos de aprendizajes requeridos para aplicar las nuevas tecnologías, los nuevos materiales, los nuevos productos y/o las nuevas formas de organizar el trabajo- ya no son determinantes las operaciones asignadas a un puesto fijo sino los atributos individuales y particulares de el/la trabajador/a. Es la instancia en la cual la calificación deja de ser un conjunto de atributos objetivos para transformarse en competencia.

Las competencias laborales pueden ser definidas como el conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a los estándares históricos y tecnológicos vigentes.

La norma de competencia es un patrón de referencia para poder evaluar el desempeño alcanzado por los trabajadores. Su construcción involucra la aplicación de una metodología de trabajo particular: el análisis funcional.

PASOS DEL ANÁLISIS FUNCIONAL

1. SELECCIONAR UN CONJUNTO DE EMPRESAS U ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS
2. SELECCIONAR UNA EMPRESA U ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA CONCRETA
3. DEFINIR EL PROPÓSITO CLAVE:

ESTRUCTURA DE ENUNCIADO VERBO + OBJETO + CONDICIÓN

4. DEFINIR FUNCIONES Y SUBFUNCIONES
5. SELECCIONAR ROLES LABORALES CRÍTICOS
6. DESCRIBIR LAS ACCIONES DEL ROL SELECCIONADO RESPETANDO LA ESTRUCTURA DEL ENUNCIADO
7. AGRUPAR LAS ACCIONES EN LAS FUNCIONES Y SUBFUNCIONES
8. RECONSTRUIR PARA CADA ELEMENTO LOS CRITERIOS QUE PONE EN JUEGO

El resultado del análisis funcional es el mapa funcional, instrumento que representa las distintas funciones que el individuo, al cumplir determinado rol laboral, debe desarrollar para alcanzar el propósito clave de su rol. Este mapa se expresa en unidades y en elementos de competencia.

El elemento de competencia está compuesto por:

- Criterios de desempeño.
- Evidencias de desempeño.
- Evidencias de producto.
- Evidencias de conocimiento.
- Campo de aplicación.
- Guía para la evaluación.

La creación de la norma de competencia involucra una construcción de consensos entre actores, que permitan acordar tanto la metodología del relevamiento como los indicadores a utilizar para definir los desempeños competentes y el nivel de autonomía a asignar a quien detente una calificación.