

¿CÓMO SE IDENTIFICAN LAS COMPETENCIAS?

De aquí en adelante trataremos de ilustrar el proceso que va desde la identificación de las competencias hasta la elaboración de la norma de competencia laboral, la formación, la evaluación y la certificación.

La primera etapa del proceso consiste en analizar el campo ocupacional en estudio, de manera de identificar las ocupaciones que se desarrollan.

Esta fase requiere especialmente tomar distancia de los conceptos de puesto de trabajo y de tareas, y acercarnos al concepto de ocupación, más amplio y abarcativo, desde el punto de vista del empleo y de la empleabilidad.

Las funciones analizadas posibilitan *determinar las capacidades que las personas ponen en juego*, así como también los valores, actitudes y habilidades. A partir de aquí, es posible determinar el *tipo de competencias requeridas*. *Posteriormente, es de utilidad realizar una agrupación por familias ocupacionales*.

Antes de comenzar con el proceso en sí, es necesario considerar cuenta algunos aspectos:

- ☞ El proceso puede variar de acuerdo al ámbito en que se realice (nacional, por rama, por empresa, por área); *los objetivos que se persigan* en el uso de la norma técnica resultante (elaborar estrategias formativas que adecuen a las personas, a los nuevos requerimientos de los procesos productivos, facilitar la movilidad de algunos trabajadores y trabajadoras, facilitar el ingreso al trabajo de los jóvenes, implementar una política de gestión de las personas, etc.); *y las áreas o funciones que serán investigadas* (producción, comercialización, etc.). *En virtud de ello, ambos sectores -empresarial y sindical- han de acordar el alcance y finalidad que tendrá el proyecto*.
- ☞ Otro factor clave es la *participación de los trabajadores y trabajadoras*, de manera de consensuar el enfoque, los objetivos y la metodología que se aplicará, única forma para que los resultados que se obtengan sean aceptados por todos los actores involucrados en el proceso.

- ✍ Las personas que participen en la identificación *deberán contar con los conocimientos metodológicos y teóricos necesarios y compartir el enfoque de competencias*. De esta manera, se asegura en el equipo *una visión común sobre el método en cuestión y su alcance*. Una resistencia que será necesario vencer, es la tendencia a analizar puestos y no funciones, describir tareas y no resultados. Se recomienda que un consultor externo, con *amplios conocimientos y experiencia en competencias laborales, sea el facilitador del proceso*.¹ Una forma de «trabajar» estos aspectos es mediante talleres de formación, en los que forzosamente se deberá partir del análisis de los *nuevos paradigmas* que orientan las metodologías de competencias laborales. De esta manera, se evitarán futuras dificultades en el proceso. *Es conveniente que el taller se lleve a cabo sobre la base de metodologías activas de participación, de manera que el «saber» se construya colectivamente. En este sentido es importante el abordaje de los aspectos teórico-prácticos, la realización de experiencias (estudios de casos, ejemplos de análisis funcionales, etc.) que contribuyan a que el equipo adquiera los elementos que le posibilite analizar las funciones.*

METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Ilustraremos a continuación los rasgos más significativos de la metodología del Análisis Funcional del Trabajo para identificar las competencias.

El análisis funcional

Es una técnica que se utiliza para la identificación de las competencias laborales requeridas por una función productiva. Considera el trabajo de cada uno en una relación sistémica con el logro del propósito de la organización o sector en el que se realiza.

Algunas de sus características son:

- Identifica *conocimientos, actitudes, aptitudes y comprensión* necesarios para un desempeño competente.
- Incluye las condiciones de *calidad, seguridad y salud en el trabajo*.

¹ Vargas, Fernando. Las cuarenta preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1999.

- Los trabajadores y trabajadoras, junto con los supervisores, participan para estructurar las competencias requeridas por la función que se analiza.
- Se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la definición del *propósito clave* de la organización, sector, o rama, y concluye con las funciones productivas simples -llamadas elementos de competencia-, que son las funciones *realizables por una persona*.
- Por tratarse de un método de análisis de la situación de trabajo que posibilita la reflexión sobre ella, *tiene carácter formativo*. Durante el proceso, los trabajadores, trabajadoras, empresarios y empresarias van adquiriendo un conocimiento acabado de los procesos productivos, sus dificultades y la forma de cómo resolverlos.

Su valor como herramienta parte de su representatividad, pues la participación de los trabajadores y trabajadoras que conocen las funciones y la organización del trabajo, validan los resultados a los que se arribe.

¿Cómo se efectúa el análisis funcional?

Inicia con la identificación del **propósito** de la empresa, rama, sector o área en que se esté aplicando.

El propósito clave describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. El resultado de la actividad que se analiza se describe de forma concreta. Ejemplo en la Industria Cerámica: «Producir y comercializar vajillas y cerámicas de piso de acuerdo a las necesidades de los clientes y en atención a las normas de calidad».

A partir del propósito se inicia la desagregación, por funciones:

- ☞ funciones claves;
- ☞ funciones principales;

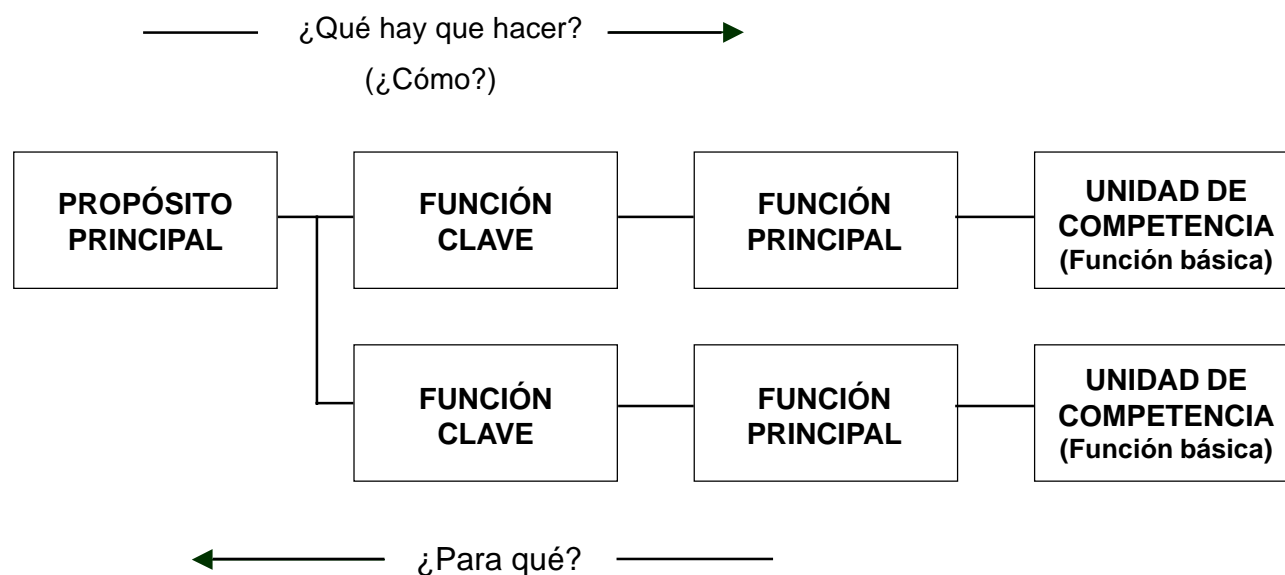
- ✍ funciones básicas (unidades de competencia); y
- ✍ elementos de competencia.

El proceso va de lo general hacia lo particular, determinando **qué funciones es necesario cumplir para lograr que se realice la inmediatamente anterior**. La lógica se desarrolla de acuerdo a un proceso de *causa - efecto o problema - solución*, de manera que se responda a la forma de solucionar la función anterior.

Entre un nivel y otro de desagregación, la pregunta que se formula es: para cumplir con este propósito (o función) ¿qué funciones son necesarias realizar?

El resultado se expresa en un mapa funcional o árbol de funciones, representado en la figura que sigue. Si lo leemos de izquierda a derecha, se responde al «¿cómo?», al «¿qué es necesario hacer?». Si lo leemos de derecha a izquierda, contestamos la pregunta **¿para qué hacemos esto?**

ESQUEMA GENERAL DE UN MAPA FUNCIONAL²



Nota: las Unidades de competencia se vuelven a desagregar en elementos de competencias.

La unidad de competencia está conformada por un conjunto de *elementos de competencia*. Incluye aspectos de calidad, seguridad y salud. Normalmente ya incluye logros laborales que un trabajador es capaz de obtener –lo cual puede ocurrir también en el quinto

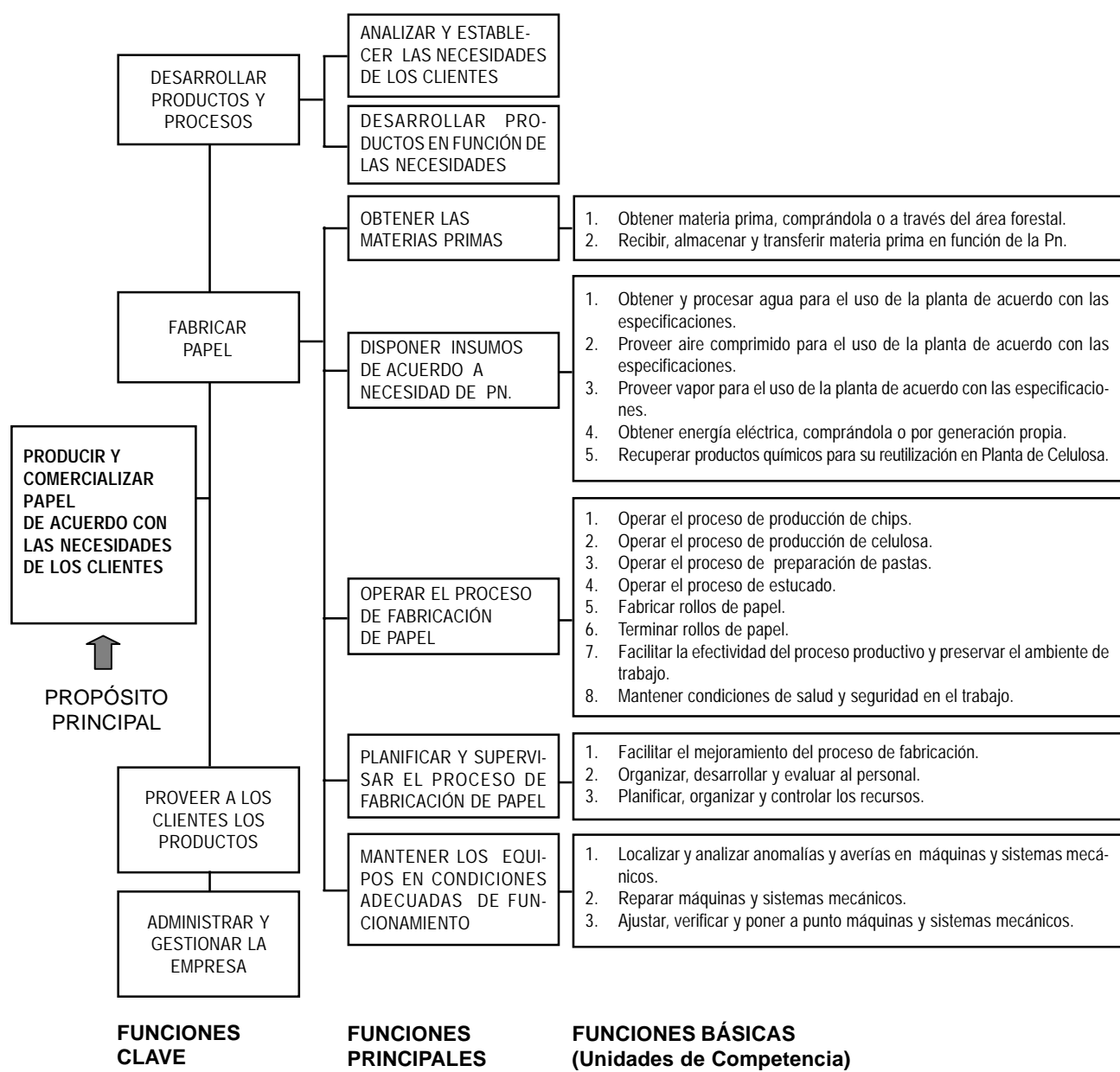
² Vargas, Fernando. Ob. cit.

nivel de desglose cuando hablamos de “realizaciones” o “elementos de competencia”-.³

Los elementos de competencia son las realizaciones del trabajador competente. Se refieren a las acciones, comportamientos y resultados que el trabajador logra con su desempeño. Estos se completan con los *criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el ámbito de aplicación*.⁴

A continuación, se muestra un ejemplo de mapa funcional de la FABRICACIÓN DE PAPEL⁵.

- 3 ID.
- 4 ID.
- 5 ID.



Solo con **fines didácticos** , realizaremos un «camino» del mapa o árbol funcional, tomando un ejemplo a fin de determinar estos elementos de competencia. Partimos del propósito principal del árbol presentado de la fabricación de papel, que es *«Producir y comercializar papel de acuerdo con las necesidades de los clientes»*

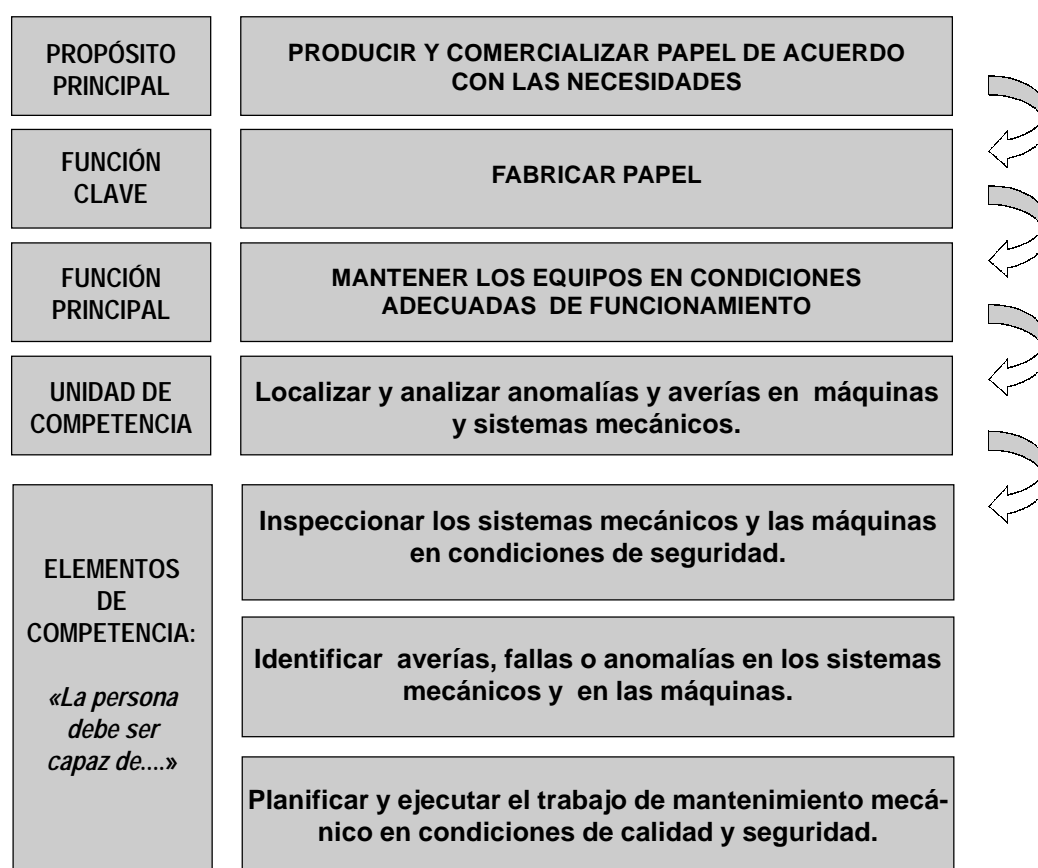
Elegimos la **función principal** :

«Mantener los equipos en condiciones adecuadas de funcionamiento»

y la **unidad de competencia** :

«Localizar y analizar anomalías y averías en máquinas y sistemas mecánicos, de acuerdo a los manuales técnicos»; unidad que desagregamos en los elementos que la constituyen:

La desagregación sucesiva en el análisis funcional



En todas las funciones se describen **los resultados** que debe obtener el trabajador más que las tareas y procedimientos.

A partir de la *función principal* de mantenimiento, realizamos el siguiente razonamiento:

Para cumplir con la función principal «*mantener los equipos en condiciones adecuadas de funcionamiento*», **¿qué funciones básicas es necesario realizar?**

La respuesta es la siguiente:

- localizar y analizar anomalías y averías en máquinas y sistemas mecánicos;
- reparar máquinas y sistemas mecánicos; y
- ajustar, verificar y poner a punto máquinas y sistemas mecánicos.

En este nivel, ya estamos en las **unidades de competencia** (función básica).

Tomamos la unidad de competencia «*localizar y analizar anomalías y averías en las máquinas y sistemas mecánicos*».

Para cumplir con esta función básica, **¿qué actividades y comportamientos debe efectuar el trabajador?**

La respuesta es la siguiente:

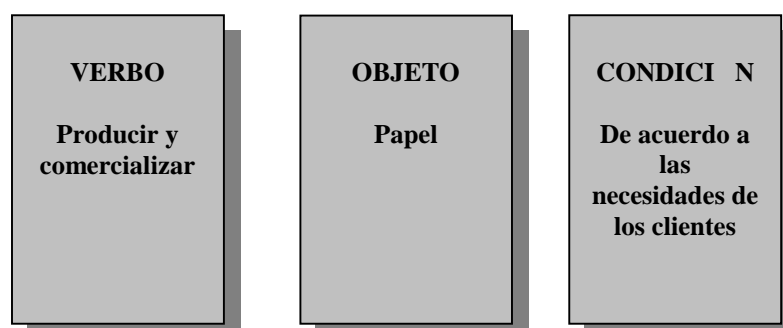
- inspeccionar los sistemas mecánicos y las máquinas;
- planificar la ejecución del trabajo de mantenimiento mecánico; e
- identificar averías, fallas o anomalías en los sistemas mecánicos y en las máquinas.

Llegamos así a los **elementos de competencia**, que describen las competencias del trabajador. Es la unidad menor del análisis funcional.

De esta manera se sigue igual razonamiento para el resto de las funciones descritas en el análisis funcional, y que no hemos desarrollado en este ejemplo en su totalidad.

Algunos aspectos que deben tenerse en cuenta en la aplicación de la metodología del análisis funcional, son:

- ✍ que la redacción del propósito principal, función clave, funciones básicas, se realice de la siguiente manera:



En una compañía de **transporte aéreo** de personas, el propósito principal podría ser el siguiente:

«Comercializar pasajes, carga y correo, de acuerdo a las necesidades de los clientes y en condiciones de aeronavegabilidad».

En el sector **vial** de la rama construcción:

“Construir obras que satisfagan las necesidades de los clientes, cumpliendo la normativa y legislación vigentes”.

Es conveniente también que los elementos de competencia se redacten siguiendo la misma regla. El hecho de usar iguales criterios, posibilita construir un lenguaje común, facilitando la comunicación.

Ejemplos de elementos de competencia:

- ✍ **Operar sistemas de control para mantener la fluidez del proceso y el producto según especificaciones.**
- ✍ **Aplicar medidas de prevención de accidentes y enfermedades profesionales, de acuerdo a la normativa vigente.**

- ✍ El análisis funcional evidencia los aspectos relacionales e interdependientes entre el sistema y el entorno, por lo que los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular des-

de su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno.⁶

- ✍ El análisis funcional, tal como se puede apreciar, enfatiza los resultados. Ya no interesan tanto los caminos de resolución de las situaciones, sino que éstas se resuelvan. A la vez, sirve para buscar caminos alternativos (aspecto que en las tradicionales definiciones de tareas era inexistente), dotando al trabajador de la posibilidad de probar diferentes formas de hacer, diferentes métodos, para llegar a los resultados que se esperan. Por este motivo, es necesario no caer en la descripción de tareas cuando realizamos el análisis. Así, por ejemplo, en el caso de «trabajar bajo condiciones de seguridad en forma preventiva» no debemos describir tareas como «utilizar el casco, el arnés, los protectores auditivos...».⁷
- ✍ Ya hemos dicho que las competencias son un **todo** movilizado por el ser humano en actividad. Así, por ejemplo, una persona puede poseer conocimientos en pintura, cálculo, conocimiento de técnicas sobre metales, pero ello no alcanza para concluir que es competente en las funciones de chapa y pintura de vehículos. Solo podremos afirmarlo cuando observemos que aplica además de las habilidades, las conductas y las técnicas exigidas para el logro de un trabajo de calidad. Más aún, podemos tener dos personas con similares dominios y, sin embargo, a la hora de evaluar sus desempeños, una de ellas **es** competente y la otra, aún no.

De ello surge que, desde el enfoque de las competencias, la observación del desempeño es relevante para determinar el nivel de competencia. En la actuación se integran no solamente los conocimientos y habilidades requeridos, sino las conductas necesarias para el logro de los resultados esperados.

Recuerda que esta metodología de identificación de competencias se centra en lo que el trabajador logra, es decir, en los resultados más que en el proceso que sigue para obtenerlos.

- ✍ Al no describir las tareas de un puesto, sino desarrollar funciones, facilita la transferencia de las competencias a otros contex-

⁶ Vargas, Fernando. Ob. cit.

⁷ Vargas, Fernando. Ob. cit.

tos laborales, evitando que éstas queden reducidas a un puesto y, en muchos casos, a una actividad específica.

Veamos algunos ejemplos:

La función **«transportar materiales, personas o valores»** puede aplicarse en el transporte en general, aunque se haya detectado esta competencia en una compañía de transporte colectivo de pasajeros. Es decir, esta competencia está presente en un conductor de camión, de remise, de taxi o camión de transporte de valores o materiales.

La función **«realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipos»**, puede realizarse en diferentes ramas de actividad, en las que es necesario efectuar mantenimiento de maquinaria y equipos.

La función **«planificar y supervisar el proceso»** en una empresa, será desarrollada en sus diferentes ámbitos. Seguramente de un sector a otro, cambien los aspectos técnicos que se relacionan con el proceso, pero el resto de competencias requeridas será el mismo. Asimismo, podrán ser transferidas a otros contextos, y aun a otras actividades.

✍ L. Mertens⁸ plantea otra cuestión que nos parece pertinente destacar a través del ejemplo que desarrolla: al establecer que la persona **«abre y cierra las válvulas en una línea de conducción de un líquido determinado»**, se está reconociendo solamente los movimientos mecánicos o físicos que esa persona realiza. En cambio, los procesos involucrados (tales como el razonamiento, el análisis, capacidad de interpretación, de comprensión, grado de responsabilidad, de decisión, etc.), se expresan si se dice **«mantiene regulado el flujo de líquidos en la línea de conducción»**, pues ello implica la aplicación de su inteligencia teórica y práctica y otras aptitudes, trascendiendo el acto mecánico de abrir y cerrar válvulas.

✍ A lo largo de la elaboración del mapa funcional, no se deben repetir funciones o elementos en las distintas «ramas» del árbol. Si así ocurriera, será necesario volver atrás y rehacerlas.

✍ Otro aspecto para tener en cuenta, es no perder de vista la coherencia que debe existir entre el propósito y el resto de las funciones.

⁸ Mertens, Leonard. Ob. cit.

- ✍ A la hora de definir los elementos de competencia, es necesario construir la frase de manera que describa: **«la persona debe ser capaz de...»** Si ello no es posible técnica o gramaticalmente, no será posible construir los elementos estándares que identifiquen la competencia, con lo que habrá que analizar nuevamente el contenido, de modo que la norma refleje la calidad del proceso cursado.⁹

⁹ Versiones detalladas de guías para realizar el análisis funcional están disponibles en [www.cinterfor.org.uy/banco de herramientas](http://www.cinterfor.org.uy/banco-de-herramientas).

CONCLUSIONES

- ✍ El análisis funcional es una metodología de análisis del trabajo -no la única-, cuyo objetivo es identificar las competencias requeridas para una función determinada.
- ✍ Su valor como herramienta radica en su representatividad, pues es realizado por aquellos y aquellas personas que cumplen las funciones y sus supervisores.
- ✍ Establece y define funciones y resultados, no tareas, ni el proceso que se lleva a cabo para llegar a los resultados.
- ✍ Tiene carácter formativo, facilita la comunicación y permite reflexionar acerca de la organización del trabajo y su mejoramiento.
- ✍ Se van desagregando las funciones en un proceso que va de lo general a lo particular, hasta llegar a las más pequeñas, que son los *elementos de competencia* (realizaciones que ejecuta una persona).
- ✍ Las funciones que se identifican están conformados por:
 - el propósito principal;
 - funciones claves;
 - funciones principales;
 - unidades de competencia; y
 - elementos de competencia.

TRABAJO EN EQUIPO

Preguntas:

¿Qué ventajas y desventajas tiene enfocar el trabajo con el análisis funcional?

¿Puede un análisis como este contribuir para facilitar un nuevo esquema de participación?

De acuerdo a los conocimientos del equipo de trabajo, realizar el siguiente ejercicio:

1. Definir un sector, empresa u ocupación.
2. Redactar el propósito principal.
3. Redactar las funciones claves necesarias para que se lleve a cabo el propósito principal.

4. Redactar las funciones principales por cada función clave.

5. Elegir una de las funciones principales y desagregarla en las unidades de competencia que la componen.

6. Desarrollar los elementos de competencia de una de las unidades de competencia.

(En caso que los integrantes del equipo pertenezcan a distintas ocupaciones, elegir la que sea conocida por todos para realizar el ejercicio)

(Tiempo: 120 minutos)

