

**“APLICACIÓN DEL MODELO DE
COMPETENCIAS LABORALES EN LA
GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN 2
EMPRESAS. DESCRIPCION Y
EVALUACION DE SU FUNCIONAMIENTO”**

Área Recursos Humanos

Nombres:

Carolina Guerrero.

Montserrat Miranda.

Profesor: José Antonio Muga.

..	1
INTRODUCCIÓN .	3
1 . ¿QUE ES UN ELEMENTO DE COMPETENCIA? .	5
1.1. Definiciones Complementarias a los elementos de competencia: . .	5
1.2 Ejemplos de elementos de competencia: . .	6
2. CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA Y EL SURGIMIENTO DE LA COMPETENCIA LABORAL A NIVEL EMPRESA . .	7
2.1 Estrategias de Competitividad y Competencia Laboral. . .	7
2.2 Estrategias de Mejora de Productividad y Competencia Laboral. . .	9
2.2.1 Las innovaciones tecnológicas. .	9
2.2.2 Nuevas formas de organización .	9
2.2.3 Innovación en la organización y heterogeneidad del aparato productivo .	10
2.2.4 Organización del trabajo y visión sindical . .	10
3. ¿QUÉ ES UN CRITERIO DE DESEMPEÑO? . .	13
3.1 Ejemplos de criterios de desempeño: . .	14
3.2 Normalización de competencias laborales y normas de calidad: ¿Qué son las normas de competencia laboral? .	14
4. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y COMPETENCIA LABORAL . .	17
4.1 ¿Cómo se aplica el concepto de competencia laboral a la gestión de recursos humanos? .	18
4.2 ¿Para qué sirven las normas de competencia laboral? .	18
4.3 Características del enfoque de Gestión de Recursos Humanos y Competencia Laboral: .	19
4.4 ¿Cómo se definen las competencias claves en la gestión de recursos humanos de corte conductista? . .	20
4.5 ¿En que forma apoyan las competencias a la selección de recursos humanos? . .	20
5. TRANSFORMACIONES EN EL MERCADO DE TRABAJO Y COMPETENCIA LABORAL .	23
5.1 ¿Qué es el nivel de competencia? .	24

5.2 ¿Qué son las áreas ocupacionales? . .	24
5.3 ¿Qué retos plantean las competencias laborales a la formación profesional? .	25
6. RELACION DEL TRABAJADOR Y EL EMPLEO . .	27
6.1 El trabajador calificado: evolución de su significado . .	27
6.2 Ante la posibilidad de la informalidad y el desempleo: La noción empresarial y de solidaridad como formación básica .	28
7. EVOLUCION DE LAS POLITICAS DE FORMACION HACIA EL ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL .	29
7.1 Acercamiento entre los sistemas de formación profesional y de educación formal . .	29
7.2 La formación y sus relaciones con el sistema de relaciones laborales .	30
7.3 ¿Un candidato para un puesto o un candidato para la organización?: . .	30
7.4 Formación como parte del proceso de transferencia tecnológica .	30
7.5 Formación como fenómeno educativo, articulado con los procesos productivos . .	31
7.6 Formación para las competencias .	31
8. ACTORES SOCIALES ANTE LA COMPETENCIA LABORAL Y EL MERCADO DE TRABAJO .	33
8.1 Perspectiva empresarial . .	33
8.2 Perspectiva sindical .	34
9. ORIGENES DEL MODELO DE COMPETENCIA LABORAL .	37
9.1 Los motivos del surgimiento de la competencia laboral en la actualidad. . .	38
9.2 De la calificación a la competencia . .	38
10. ANÁLISIS CONDUCTISTA COMO BASE DE LA COMPETENCIA LABORAL .	41
11. ANALISIS FUNCIONAL COMO BASE DE LA COMPETENCIA LABORAL .	43
12. ANÁLISIS CONSTRUCTIVISTA COMO BASE DE LA COMPETENCIA LABORAL .	45
13. CAPACITACIÓN POR COMPETENCIA LABORAL . .	47
14. CERTIFICACIÓN DE LAS NORMAS POR COMPETENCIA .	49
15. EL PAPEL DE LOS ACTORES SOCIALES .	51
15.1 Competencias poseídas y competencias desarrollables .	52
16. DESCRIPCION Y EVALUACION DEL FUNCIONAMIENTO DEL MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES EN 2 EMPRESAS . .	55

16.1 TELEFONICA . .	55
16.1.1 Descripción principal del modelo: .	55
16.1.2 Aplicaciones del modelo: .	60
16.1.3 Hipótesis .	61
16.2 ING .	67
16.2.1 Descripción principal del modelo: .	67
16.2.2 Hipótesis .	69
CONCLUSIONES . .	75
BIBLIOGRAFIA .	85
ANEXOS .	87
HIPÓTESIS . .	87

“Partimos juntas este camino con muchos sueños e ilusiones, haciendo el camino a este momento como la mejor etapa de nuestras vidas, en la cual crecimos y aprendimos a superar obstáculos que a veces pensamos que nunca superaríamos. Terminando esta etapa nos sentimos felices de todo lo que vivimos y logramos, y podemos decir que cada sueño por muy lejano que parezca se puede llegar a alcanzar” “Dedicado a nuestras familias y amigos, que nos acompañaron y apoyaron en todo este tiempo” “A nuestros padres que sin ellos no estaríamos donde estamos hoy”

INTRODUCCIÓN

En este trabajo definiremos el tema de Competencia Laboral a través de un marco teórico, el cual indicara los distintos tipos de aplicaciones del modelo de competencia laboral. Luego, a través de hipótesis se describirán y evaluarán el funcionamiento del modelo de competencia laboral en las empresas Telefónica e ING.

Para aplicar este modelo debemos conocer el significado de competencia laboral y sus orígenes.

El presente trabajo espera contribuir, comentar y evaluar las características y consecuencias sobre el funcionamiento del mercado del trabajo en cuanto a competencia laboral sin que pretenda ser un análisis exhaustivo acerca del tema presentando conclusiones en 2 Empresas.

Examinaremos la dimensión del mercado de trabajo interno de una empresa, evaluaremos si la competencia laboral podría constituir una respuesta ante los desafíos en el mercado de trabajo externo.

Ante todo esto, se darán a conocer distintos ámbitos de modelos de competencia laboral y sus aplicaciones.

1 . ¿QUE ES UN ELEMENTO DE COMPETENCIA?

La desagregación de funciones realizada a lo largo del proceso de análisis funcional usualmente no sobrepasa de cuatro a cinco niveles. Al analizar el último nivel, se encontrará que comprende competencias, funciones que a ese nivel ya pueden ser cumplidas por personas capaces de realizarlas (o sea competentes). Estas diferentes funciones, cuando ya pueden ser ejecutadas por personas y describen acciones que se pueden lograr y resumir, reciben el nombre de elementos de competencia.

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

El elemento de competencia debe completarse acompañándolo de los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el rango de aplicación.

1.1. Definiciones Complementarias a los elementos de competencia:

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

Evidencias de desempeño: Son descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efectivamente logrado. Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante la observación. Las evidencias por producto son pruebas reales, observables y tangibles de las consecuencias del desempeño.

- **Evidencias de conocimiento:** Incluyen el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente. Puede referirse a los conocimientos teóricos y de principios de base científica que el trabajador debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen.

Un elemento se redacta de una forma tal que al leerlo pueda anteponerse la frase: "el trabajador será capaz de....."

1.2 Ejemplos de elementos de competencia:

- Determinar técnicas, materiales y recursos que satisfagan el aprendizaje a lograr.
 - Operar sistemas de control para mantener la fluidez del proceso y mantener el producto según especificaciones.
 - Mantener el orden, seguridad e higiene, según normas vigentes.

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

2. CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA Y EL SURGIMIENTO DE LA COMPETENCIA LABORAL A NIVEL EMPRESA

Analizaremos la relación de la competencia laboral con cada uno de los niveles de la transformación productiva, aunque en la realidad productiva estas relaciones están interconectadas.

2.1 Estrategias de Competitividad y Competencia Laboral.

El mundo donde se desenvuelve hoy la empresa es más competitivo y dotado de una mayor cantidad de participantes que buscan aumentar su intervención en mercados compartidos por la creciente globalización. También hay consenso entre los estudiosos acerca de que los parámetros de competitividad han evolucionado hacia una mayor exigencia en cuanto a la calidad de los productos y servicios ofrecidos por las empresas,

enfocándose más a las necesidades del cliente, sin menospreciar el criterio del bajo precio y, por ende, del costo.

El mayor acercamiento a las necesidades del cliente ha sido un primer paso de muchas empresas para crear elementos únicos que le pueden generar ventajas en el mercado.

Las empresas de América Latina en el mejor de los casos están todavía en la fase previa de combinar bajos precios con calidad.

La virtualidad consiste en generar valor agregado a sus clientes, utilizando recursos más allá de la función estática de la producción. Recursos que no son controlados directamente por la gestión de la empresa, sino que son movilizados en los proveedores, los trabajadores, los departamentos de mercadotecnia e ingeniería, los institutos de investigación y los consumidores.

Siguiendo esa línea estratégica, las empresas, en lugar de focalizarse en sus activos financieros y físicos, deberán poner más atención en aquellos elementos que no figuran en el estado de resultados: aspectos tecnológicos únicos; bases de conocimiento; formación y capacitación; experiencia; capacidades de innovación; conocimiento del mercado; programas expertos (*expert software*); sistemas organizacionales de motivación; distribución de información; imágenes intangibles; relaciones de alianzas perdurables.

En pocas palabras, deberán poner más énfasis en las *competencias clave* de la organización. Desde esa perspectiva, las empresas deberían concentrarse en aquellas competencias clave donde pueden distinguirse de los competidores. Los gerentes dejan de ser gestores activos físicos y de capital, para transformarse en gestores de procesos intelectuales que al final de cuentas son el activo de mayor valor de la empresa.

La *cantidad* de esfuerzo es un factor relativamente fácil de controlar por la gerencia y de copiar por los competidores. No así la *calidad* y *dirección* del esfuerzo prestado, que son propios de la arquitectura de la organización, pero que no es algo que la gestión controla del todo y en la cual tiene que *invertir* para que se haga efectiva.

El intercambio social se refiere a que toda persona se hace parte de la organización a partir del contrato de trabajo, relación que determina en gran medida la cantidad y calidad de esfuerzo que realizará.

Si los objetivos de la empresa no están bien definidos, no se adecuan a las circunstancias cambiantes, o bien no son compartidos por el personal, éste no tendrá los parámetros de cómo orientar y desarrollar sus esfuerzos. Contrariamente, si en la organización existe claridad de los objetivos y si éstos son interiorizados por el personal, el esfuerzo podrá volverse más efectivo.

Se concluye que, en relación a la estrategia de competitividad, el surgimiento de la competencia laboral tiene que ver con la necesidad de las empresas de encontrar las vías de diferenciación en el mercado global, ubicándose entre sus competencias clave, y que le distingue como organización, el desarrollo de la competencia humana.

Tiene que ver también con el cambio en los parámetros básicos de competitividad que han evolucionado en dirección de una mayor exigencia y complejidad, combinando

bajos precios con calidad y adaptabilidad, en función de generar un valor agregado mayor al cliente.

2.2 Estrategias de Mejora de Productividad y Competencia Laboral.

Hay analistas que plantean la presencia de un cambio fundamental en cuanto a la relación entre ciencia, tecnología, organización y competitividad, comparando los años sesenta con los ochenta.

Los años 60: relaciones lineales

Los años 80: sinergia entre organización e innovación

Para los años ochenta-noventa, este modelo de relaciones lineales se va transformando en un modelo de sinergia entre organización e innovación, donde la base de las innovaciones tecnológicas está en la estructura organizativa.

2.2.1 Las innovaciones tecnológicas.

El reconocimiento y la revalorización de las innovaciones en la organización y gestión del desarrollo de los recursos humanos en la estrategia de productividad no quieren decir que se reduce la importancia de la tecnología. Algunos analistas señalan que la tecnología de la informática (TI) es un elemento crítico en la redefinición y recreación de la organización. Esta permite la distribución de poder, funciones y de control hacia el punto donde es más efectivo para los objetivos de la empresa.

La década de los noventa exige respuestas más ágiles y rápidas de las empresas, para que aceleren su «proceso metabólico» de toma de decisiones, debido en parte a la dinámica del entorno y, por otra, porque la TI ha cambiado la forma en que se hace el trabajo. En efecto, la TI es la base tecnológica de una organización virtuosa.

Políticas y normas de las empresas inciden en cómo y qué tipo de TI se selecciona, cómo ésta es implementada y cuán exitosa es en alcanzar los objetivos planteados.

2.2.2 Nuevas formas de organización

El problema que las empresas enfrentan, es que no existen fórmulas claras para definir las nuevas formas de organización y configuraciones tecnológicas requeridas.

Al contrario, hay la necesidad de experimentar, innovar y aprender, y seguir nuevas opciones que han sido probadas y evaluadas como alternativas de **mejoras prácticas** a los modelos del pasado. Como consecuencia empieza a aparecer en el lenguaje industrial de los años noventa el concepto del aprendizaje de las organizaciones.

Las estrategias de innovación que los establecimientos siguen para responder a las

exigencias cambiantes y crecientes del entorno, se caracterizan por un número de iniciativas igualmente crecientes y cambiantes en los ámbitos de la tecnología, gestión de la producción, organización del trabajo y recursos humanos.

Diferenciando entre lo que son tareas principales y periféricas, se observa una tendencia de simplificar las tareas principales a través de una mayor estandarización de las operaciones con el fin de reducir costos.

Se observa un enriquecimiento en las tareas periféricas, tanto del tipo social (equipos de trabajo, reducción de niveles jerárquicos) como técnico (control estadístico de proceso, mantenimiento preventivo y correctivo, administración), para ir reduciendo tareas de poco valor agregado y mejorando el flujo productivo. Esto va acompañado con una mayor autonomía en la realización de las tareas.

Los objetivos múltiples de productividad se proyectan también de manera múltiple en las tareas de los trabajadores.

2.2.3 Innovación en la organización y heterogeneidad del aparato productivo

El principal factor de heterogeneidad se ubica en el *tamaño* de la empresa, al menos en América Latina. Son las empresas pequeñas las que menos han avanzado en las iniciativas relacionadas con el modelo de producción depurada y las que han tenido menos progresos en los indicadores de productividad correspondientes.

A diferencia de lo que sucede en otros países industrializados, aún no se ha visto el surgimiento de la empresa pequeña dinámica en la región como fenómeno que resalta, sin menospreciar el hecho de que existen casos exitosos individuales.

Si bien en Chile, Argentina y Brasil se ha observado más que en México, al menos en el período del estudio del mencionado proyecto, el motivo principal de la subcontratación parece haber sido más la reducción del costo laboral y el aumento del volumen en el caso chileno, que la especialización y la capacidad de aprendizaje de las empresas pequeñas.

2.2.4 Organización del trabajo y visión sindical

La respuesta de la parte sindical ante estos cambios en la organización del trabajo es variada y depende de la dirección que los cambios están tomando.

Los sindicalistas cuestionan el escaso avance de la apertura y complejidad de las funciones y tareas. Argumentan también que la multihabilidad en planta no necesariamente conduce a una formación portátil que se puede llevar a otras empresas.

Desde la perspectiva sindical, la identificación y definición de competencia laboral abre la posibilidad de replantear las funciones de los trabajadores en planta, tomando en cuenta el conjunto de factores técnicos y organizativos del caso.

Desde la perspectiva sindical, la definición de la competencia laboral requerirá que

2. CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA Y EL SURGIMIENTO DE LA COMPETENCIA LABORAL A NIVEL EMPRESA

se revisen no sólo las funciones sino también el contexto tecnológico y organizativo en que éstas se dan, con el propósito de que se generen contenidos técnicos de mayor profundidad en las tareas y que se eviten los impactos negativos sobre las condiciones de trabajo en las distintas variables.

En este sentido, la definición de la competencia laboral se convierte en un espacio de negociación y también en un potencial de conflicto. El clima laboral en las empresas determinará la capacidad de la organización de dar causa a este conflicto latente, convirtiéndose esa variable en un factor estratégico al momento de introducir la competencia laboral en la organización.

3. ¿QUÉ ES UN CRITERIO DE DESEMPEÑO?

Una vez definidos los elementos de competencia estos deben precisarse en términos de: la calidad con que deben lograrse; las evidencias de que fueron obtenidos; el campo de aplicación; y los conocimientos requeridos.

Al definir los criterios de desempeño se alude al resultado esperado con el elemento de competencia y a un enunciado evaluativo de la calidad que ese resultado debe presentar. Se puede afirmar que los criterios de desempeño son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia.

Los criterios deben referirse en lo posible a los aspectos esenciales de la competencia. Deben por tanto, expresar las características de los resultados, altamente relacionadas y significativas con el logro descrito en el elemento de competencia. Son la base para que un evaluador juzgue si un trabajador es o aún no, competente; de este modo sustentan la elaboración del material de evaluación.

Permiten precisar acerca de lo que se hizo y la calidad con que fue realizado. Se redactan manteniendo la forma de referirse a un resultado y un enunciado evaluativo sobre ese resultado.

3.1 Ejemplos de criterios de desempeño:

- El almacenamiento de materiales se realiza según los requisitos de seguridad, en los lugares asignados.
 - Los elementos de seguridad son utilizados de acuerdo con su especificación.
 - Los equipos de producción son operados y controlados de acuerdo con las especificaciones.

3.2 Normalización de competencias laborales y normas de calidad: ¿Qué son las normas de competencia laboral?

Son la expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente. Es importante considerar la norma en su acepción de estándar, de patrón de comparación, más que de instrumento jurídico de obligatorio cumplimiento. La norma está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente en una determinada función productiva.

En este sentido, es un instrumento que permite la identificación de la competencia laboral requerida en una cierta función productiva.

Para el CONOCER, una norma técnica de competencia laboral usualmente incluye:

Lo que una persona debe ser capaz de hacer.

La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.

Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia.

Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo.

Una norma expresa más que el mero desempeño logrado en la forma de resultados.

También, en cuanto a la competencia, la norma permite describir:

La capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad.

La capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de la función productiva.

La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a otros contextos laborales.

4. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y COMPETENCIA LABORAL

Los líderes tienen que saber comunicar los objetivos y valores, moldeando los comportamientos que corresponden a las tareas reestructuradas. Requieren impulsar una comunicación en dos direcciones y una participación mayor del personal en general.

El desafío, después de una década de reestructuraciones y reingenierías, es el personal. El personal sigue básicamente con los mismos comportamientos que en el pasado y no logra ocupar un papel protagónico en los mismos.

La trayectoria de las empresas en la región latinoamericana es bastante pobre. La participación de los trabajadores y sindicatos en las decisiones de cambio así como en las rutinas de trabajo y en la gestión de la capacitación, solamente en algunas empresas se está dando. Y aun cuando se practica, según la opinión de los sindicalistas, se hace de manera selectiva, es decir, cuando a la gerencia le urge que el operario le ayude a resolver algún problema. Además, los dirigentes sindicales señalaron que cuando se da la participación, es del tipo consultivo y muy pocas veces alcanza el nivel sustantivo.

La competencia laboral tendrá un mayor impacto en la productividad cuando esté definida conjuntamente entre gerencia y trabajadores-sindicato. Es decir, la posibilidad de mejora en productividad aumenta a medida que la participación del trabajador en la definición de la competencia sea sustantiva.

La competencia laboral, vista así, se convierte en una oportunidad para el sindicato y

los trabajadores a fin de dar un primer paso en dirección de una participación sustantiva en la empresa.

4.1 ¿Cómo se aplica el concepto de competencia laboral a la gestión de recursos humanos?

Además de las experiencias de aplicación de las competencias laborales a la formación profesional; existe una vertiente de desarrollo de este enfoque a partir de su aplicación en la gestión de recursos humanos.

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores.

La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las tradicionales áreas de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción.

Adicionalmente, muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

El montaje de estos sistemas pasa por la definición de las competencias clave para la organización; su puesta a punto con la participación de los trabajadores, no siempre todos; y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal.

Las experiencias conocidas para documentar esta respuesta se basan en aplicaciones del enfoque conductista de competencia laboral según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño.

4.2 ¿Para qué sirven las normas de competencia laboral?

Las normas de competencia laboral se convierten en un facilitador poderoso en la creación de un lenguaje común entre los diferentes actores en los procesos de formación

y capacitación en la empresa.

La norma define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente. Es una clara referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral.

En este sentido la norma de competencia está en la base de varios procesos dentro del ciclo de vida de los recursos humanos: el de selección, el de formación, el de evaluación y el de certificación.

Un estándar de competencia puede brindar un criterio fundamental en la selección del personal para un espectro variado de ocupaciones en la empresa más que para un puesto de trabajo. Es fundamental en la elaboración de los currículos de formación, al establecer los elementos de competencia y las evidencias y criterios de desempeño que pueden convertirse en orientadores para la especificación de objetivos de los módulos de formación y objetivos de aprendizaje en cada uno de los módulos definidos. Los empresarios sabrán que esperar de un programa de formación basado en una norma de competencia.

Los trabajadores sabrán cual será el contenido formativo a partir de la norma.

La evaluación de la competencia laboral adquiere una dimensión mucho más objetiva cuando es realizada contra una norma técnica de competencia laboral. De este modo el desempeño se verifica en relación con el contenido de la norma, obviando eventuales elementos subjetivos. Los trabajadores pueden conocer el contenido ocupacional de la norma contra la cual serán evaluados.

La certificación ocupacional se efectúa en referencia a las normas de competencia laboral. De este modo el certificado le imprime un valor de posesión quien lo obtuvo centrado en la descripción de sus competencias a partir de una norma. Así, los trabajadores exhibirán acreditaciones acerca de lo que saben hacer, no solamente de las horas de formación y del nombre de los cursos a los que asistieron.

4.3 Características del enfoque de Gestión de Recursos Humanos y Competencia Laboral:

- **El énfasis en la empresa:** Una de las principales características de estas experiencias está en no enfocar el problema de la formación como un problema nacional; sencillamente trabajan a nivel de empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir.

La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.

- **Referencia en los mejores:** Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores; a quienes están alcanzando los mejores resultados.

De ahí derivan el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad. - **Competencias diseñadas más que consultadas:** Algunas de las competencias que se requieren en la organización no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

4.4 ¿Cómo se definen las competencias claves en la gestión de recursos humanos de corte conductista?

El primer paso que se sigue en la integración de modelos de gestión de recursos humanos basada en competencias es la determinación de las competencias críticas o claves, relacionadas con el buen suceso de la empresa de que se trate.

Las definiciones conductistas sobre las competencias clave, se centran en la identificación de los factores de éxito en el desempeño de sus colaboradores.

Algunos expertos consideran que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las normas de competencia (funcionalista) se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero centra la competencia en la persona en sus cualidades y el segundo en los requerimientos de la ocupación. Otros, por el contrario, construyen el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral.

4.5 ¿En que forma apoyan las competencias a la selección de recursos humanos?

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional (funcionalismo) o, a partir de la definición de las competencias claves (conductismo) requeridas.

Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la selección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso.

Estas variaciones puede resumirse en: el cambio de énfasis en la búsqueda: de un candidato para un puesto a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas e, introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

5. TRANSFORMACIONES EN EL MERCADO DE TRABAJO Y COMPETENCIA LABORAL

Las transformaciones en el mercado de trabajo están en relación estrecha con las trayectorias de innovación en las empresas y con la demanda, aunque no de manera exclusiva.

Se reconoce la importancia de las instituciones que regulan el mercado de trabajo, porque son éstas las que tienen que transmitir las señales de la demanda hacia la oferta.

Las transformaciones que han ocurrido durante la última década en las organizaciones y que han llevado a toda clase de ajustes, son apenas el inicio de un proceso de cambios continuos en las organizaciones, que se vislumbrarán en los próximos años.

Los gerentes indicaban que las innovaciones irán en aumento en cada una de las áreas de gestión de productividad consideradas: tecnología, organización de la producción y del trabajo, así como recursos humanos.

En un contexto donde la tendencia es el abandono de mano de obra no calificada y su reemplazo por trabajadores calificados y/o semi-calificados, bajo esquemas organizativos de equipos de trabajo y otras innovaciones en el lugar de trabajo, los empresarios están reconociendo que la gestión de recursos humanos se hace vital para

el éxito del negocio.

Otra parte de la explicación de la rotación se debe buscar en la volatilidad de los ciclos de negocios y en la estrategia de productividad basada en el concepto de depuración. La globalización de los mercados y la aceleración de las innovaciones han hecho menos previsible la perspectiva de las empresas, incluso en el corto plazo.

Generalmente las empresas reducen personal cuando introducen sistemas de organización depurada, siendo la sobre dotación del recurso humano uno de los primeros factores que se ataca en dicho modelo.

Los grupos vulnerables en el mercado de trabajo ante los cambios en la empresa son en particular estos dos segmentos: no calificado y edad mayor a 40 años.

Los países que están más avanzados en el proceso de ajuste estructural generan empleos más rápidamente que los que recién inician el proceso, aún cuando registren tasas semejantes de crecimiento económico.

Entre los cambios en el mercado de trabajo se destacan por lo menos dos fenómenos. Por un lado la mayor participación del obrero calificado en la producción y por ende, la demanda de este tipo de personal en el mercado de trabajo. Por otro lado, la salida de las filas del empleo formal de personal no calificado y de los que poseen una formación «no adecuada».

Se observan dos grandes problemas en el mercado de trabajo, vinculados directamente con la educación y formación de personal. Por un lado, el trabajador calificado: cual es su perfil y cómo evoluciona. Por otro, un contingente de personas imposible de incorporar al mercado de trabajo formal en el corto o mediano plazo y cuya forma de incorporación en el mercado laboral es en condiciones parciales o totales de informalidad.

5.1 ¿Qué es el nivel de competencia?

Las normas de competencia laboral están elaboradas para reflejar condiciones reales de trabajo que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados generan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño.

La definición de niveles hace parte de las estructuras de los sistemas normalizados de certificación de competencia laboral; su utilización permite visualizar las posibilidades de ascenso y transferencia entre diferentes calificaciones.

5.2 ¿Qué son las áreas ocupacionales?

La ruptura con la tradicional tendencia de elaborar descripciones ocupacionales a nivel de puesto de trabajo ha facilitado una nueva opción para clasificar y describir las

ocupaciones a partir de áreas ocupacionales.

Estas son agrupaciones generales de ocupaciones afines; que comparten los principios científicos o los ámbitos sectoriales en los que se realiza el trabajo.

5.3 ¿Qué retos plantean las competencias laborales a la formación profesional?

A diferencia de la orientación tradicionalmente academicista que pueden tener muchos programas formativos; los programas de formación basados en competencia deben por lo menos caracterizarse por:

- Mejorar la relevancia de lo que se aprende.
- Enfocar el desempeño laboral y no los contenidos de los cursos.
- Evitar la fragmentación tradicional de programas academicistas.
- Facilitar la integración de contenidos aplicables al trabajo.
- Generar aprendizajes aplicables a situaciones complejas.
- Favorecer la autonomía de los individuos.
- Transformar el papel de los docentes hacia una concepción de facilitar y provocar.

En suma, la generación de competencias a partir de los programas formativos exige a éstos la iniciación de cambios en sus estrategias pedagógicas, en sus enfoques curriculares y en el papel tradicional asignado a docente y alumno.

Se requiere la utilización de una amplia variedad de materiales de aprendizaje combinada con la orientación del aprendizaje hacia la solución de problemas más que la repetición de contenidos.

Los medios tradicionales de administración educativa basados en el grupo que aprende como base de la programación de acciones y de cursos, están siendo retados para que permita el manejo individual de los avances logrados por los alumnos y su fácil reingreso a programas que deben ser modulares y abiertos.

6. RELACION DEL TRABAJADOR Y EL EMPLEO

6.1 El trabajador calificado: evolución de su significado

El concepto de trabajador calificado es un tanto indefinido y su significado cambia con las transformaciones en el proceso productivo. La denominación «trabajador calificado» se adquiere en general en planta, en la práctica, mientras que en el mercado de trabajo no hay referencias acerca de lo que son los atributos comúnmente aceptados como «calificado».

Las habilidades manuales y mentales son importantes, con lo que se rechaza la hipótesis de que las habilidades manuales perderían importancia ante la ola de automatización programable.

En la actualidad se puede confirmar que la estrategia de productividad seguida en la mayoría de las empresas, se inspira en la filosofía de la depuración, lo que ha significado por una parte la reducción de personal y por la otra la asignación de más y diversas tareas a los que se quedan.

El problema de la falta de formación se ubica en lo general en el personal operario.

La capacidad de aprender, que va articulada con la de innovar, es potenciada en buena medida por la interacción social en la organización.

Los niveles de interacción social difieren entre empresas y con esto también la capacidad de aprender.

Más a fondo, la capacidad de aprender significa que las expectativas de las personas se ponen a disposición para cambiarse y que éstas se reestructuran; es un riesgo que las personas tienen que aprender a asumir.

Los dos tipos de aprendizaje que resultan estratégicos en las empresas son: el de la *capacidad de aprender* y el de un *saber utilizable*.

6.2 Ante la posibilidad de la informalidad y el desempleo: La noción empresarial y de solidaridad como formación básica

En América Latina el fenómeno del retorno en «U» en cuanto al bienestar familiar también se ha dado de una u otra manera, guardando su especificidad en cuanto a que un segmento de la población probablemente nunca haya iniciado la primera parte en el alza de la curva.

El salario mínimo corresponde a los segmentos más débiles en el mercado de trabajo, entre otros, por el bajo nivel de educación.

En el debate sobre la estrategia acerca de dónde empezar el esfuerzo para incrementar el nivel educativo de la población, hay quienes opinan que la educación básica debe tener prioridad.

Las oportunidades de desarrollo del microempresario dependen en buena medida de la confianza en cuanto a capacidad técnica, cumplimiento, honradez que el mercado le tiene y ésta, a su vez, depende del cumplimiento de factores que lo van asegurando. Cuanto más transparentes y compartidos son estos factores de cumplimiento para los agentes en el mercado, mayores son las posibilidades de desarrollo para el microempresario. La norma de competencia puede brindar esa función de confianza que el mercado pide al microempresario.

7. EVOLUCION DE LAS POLITICAS DE FORMACION HACIA EL ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL

Sin seguir un solo patrón, en América Latina y el Caribe surgen y se desarrollan experiencias de adaptación de los servicios ofrecidos desde el ámbito de la formación profesional a los desafíos que involucra la transformación productiva y las nuevas demandas que desde el sector productivo se formulan. Esto incluye una serie de aspectos de importancia, los siguientes.

7.1 Acercamiento entre los sistemas de formación profesional y de educación formal

No basta con una formación profesional de algunos meses ni con una preparación especializada de varios años, pero enfocada hacia una sola ocupación o familia de ocupaciones.

En los nuevos mercados de trabajo requieren habilidades que exigen una educación formal prolongada –nueve o diez años de escolaridad– que brinde al alumno, además de

las habilidades básicas, la capacidad de captar el mundo circundante, ordenar sus impresiones, comprender las relaciones entre los hechos que observa y actuar en consecuencia.

Resulta evidente, entonces, que la educación básica tiene un papel esencial e indelegable en la preparación para el trabajo. Sin esos nueve años de formación sistemática que les permita adquirir las competencias de empleabilidad, difícilmente las personas lograrán insertarse en el mundo laboral, con ingresos no marginales y posibilidades de progreso.

7.2 La formación y sus relaciones con el sistema de relaciones laborales

El concepto de estabilidad de la plaza laboral comienza a ser sustituido por la preocupación de contar con trabajadores flexibles, más calificados y capaces de asegurarse reconversiones rápidas, asegurando así su propia estabilidad dentro del mercado de empleo.

En forma congruente con dichos cambios, la formación y desarrollo de recursos humanos ha dejado de ser una función **delegada en** y **arrogada por** el Estado. Tanto empresarios como trabajadores, a través de sus organizaciones representativas, se interesan crecientemente por el tema de la formación, formulando iniciativas hacia el Estado y las instituciones de formación, creando sus propias estructuras de formación y comprometiéndose en el diseño y ejecución de políticas en la materia.

7.3 ¿Un candidato para un puesto o un candidato para la organización?:

Claramente este dilema se resuelve a favor de la organización. Lo que esta precisa es alguien que disponga de un buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización. Aparecen así exigencias del tipo "lo que esta empresa necesita de su gente" que diferencian perfectamente el perfil de los candidatos más allá de su capacidad técnica. Muchas organizaciones crean un modelo propio de las competencias clave y, con esa referencia, escogen sus colaboradores.

7.4 Formación como parte del proceso de transferencia tecnológica

Las nuevas concepciones que algunas instancias vienen asumiendo, es que la formación debe ser entendida en el marco de un proceso por el cual las unidades pro-ductivas y los trabajadores reciben un cúmulo de conocimientos científicos y tecnológicos vinculados con los procesos productivos.

7.5 Formación como fenómeno educativo, articulado con los procesos productivos

Los nuevos servicios de las instituciones y escuelas participan activamente alumnos y profesores y lo hacen no sólo como un servicio adicional, sino en la búsqueda de mecanismos de retroalimentación que permitan la adecuación de los contenidos de los programas, las metodologías de formación, las modalidades de atención, con el objetivo de contribuir al mejoramiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Al ayudar a las empresas a resolver problemas, no sólo se benefician las unidades productivas: crece también la base del conocimiento científico y tecnológico, la masa crítica.

7.6 Formación para las competencias

Las competencias «modernas» no se enseñan en un curso solamente, sino que son el reflejo de un ambiente productivo, empapado en la atmósfera de las empresas, en los códigos de conducta y funcionamiento que operan en la realidad, en la incorporación de las pautas de trabajo y de producción.

8. ACTORES SOCIALES ANTE LA COMPETENCIA LABORAL Y EL MERCADO DE TRABAJO

8.1 Perspectiva empresarial

Para los empresarios los recursos humanos se han convertido en factor esencial de la estrategia de productividad y competitividad, al menos en el discurso. En la práctica esto aún no se ve con toda claridad.

La capacitación tiene sentido sólo si se vincula con innovaciones en tecnología y organización y, también, que la capacitación tiene límites en cuanto a horas a invertir por persona.

Obstáculos para capacitar en parte son del tipo organizativo externo a la empresa, otros tienen que ver con la organización interna de la empresa y con la definición de contenidos.

De los resultados del proyecto señalado se desprende que las dificultades abarcan estas tres áreas mencionadas, aunque con un predominio en el aspecto costos y la

dificultad de retener mano de obra capacitada.

Algunos analistas han identificado por lo menos dos tipos de fallos de mercado y de jerarquía en relación a un modelo de producción basado en una combinación de calidad con variedad, fallas que tienen relación directa con el sistema de competencia laboral.

La primera falla se refiere a que la fuerza instintiva y salvaje del mercado es la eliminación del competidor. El interés mayor de la empresa ya no puede ser la eliminación del competidor o la incorporación de otras empresas en su estructura corporativa, sino formar parte de una economía altamente diversificada y poli céntrica.

Las competencias laborales son una de estas instancias de cooperación entre empresas para ir definiendo los elementos en común que el mercado requiere en materia de formación profesional.

La segunda falla es que las fuerzas del mercado no permiten generar capacidades abundantes en cuanto a una alta oferta de mano de obra y ampliamente calificada.

En un contexto de reestructuración, cambios rápidos en la tecnología y en los mercados, y también altos grados de incertidumbre, resultan críticas las calificaciones amplias del personal.

Considerando las mencionadas fallas del mercado, el problema se encuentra en el arranque del sistema: las competencias ayudarían a sobreponerse a las empresas a las fallas del mercado en materia de formación, pero al mismo tiempo, las competencias se construyen con la ayuda activa de las empresas, lo que presupone que éstas miren más allá de la trampa de estas fallas.

8.2 Perspectiva sindical

La ocupabilidad se encuentra en un proceso de continuos cambios, que conlleva el riesgo de que ciertos segmentos de la fuerza de trabajo queden rezagados o excluidos del proceso de cambio.

La capacitación es un instrumento clave para contrarrestar las tendencias excluyentes y mejorar la ocupabilidad de la mano de obra disponible, aunque no es el único factor que lo determina.

Existe una disyuntiva importante para la estrategia sindical: la contingencia de que el esfuerzo en capacitación no se traduce necesariamente en más empleos.

Hacia el interior de la empresa, la competencia laboral no sólo abre una perspectiva interesante para el sindicato y los trabajadores en general, como se explicó en el apartado anterior, sino que también hay posibilidades de una coincidencia con la gerencia o la empresa, acerca de la necesidad de tal iniciativa.

Hacia el exterior de la empresa, en cuanto al mercado de trabajo local, regional o sectorial, teóricamente es el sindicato el primer interesado en atender las necesidades de formación de los trabajadores desplazados o nunca incorporados al mercado de trabajo

formal.

9. ORIGENES DEL MODELO DE COMPETENCIA LABORAL

El concepto de competencia laboral emergió en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos que venían arrastrando mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo, como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra.

La respuesta era la competencia laboral, que pretende ser un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación.

Considerando que estos problemas se presentan también y probablemente con mayor persistencia y gravedad en los países en desarrollo, con el agravante de una menor disponibilidad de recursos para el sistema educativo, la aplicación de un sistema de competencia laboral en esos países surge como una alternativa atractiva, al menos a primera vista, para impulsar la formación y educación en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general.

La competencia laboral, como respuesta sistemática ante los desafíos de los mercados de trabajo interno y externo, no es un modelo único, sino que abarca una variedad de interpretaciones y aproximaciones, con sus respectivas consecuencias de involucramiento de los actores sociales de la producción.

9.1 Los motivos del surgimiento de la competencia laboral en la actualidad.

La lógica de transformación del aparato productivo y del mercado de trabajo que corresponde; su sustento en el mundo de la empresa y en el de las personas.

La interpretación de la competencia no se hará, en este trabajo, en términos de definiciones. El aporte que aquí se pretende hacer es el de plantear y comentar cómo se puede entender el concepto de competencia en sus diferentes manifestaciones, lo que permitirá orientar futuras acciones relacionadas con la competencia laboral.

9.2 De la calificación a la competencia

Por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y capacidades, incluidos los modelos de comportamiento y las habilidades, que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y de educación o formación. Es una especie de «activo» con que las personas cuentan y que utilizan para desempeñar determinados puestos.

Se lo puede denominar como la «capacidad potencial para desempeñar o realizar las tareas correspondientes a una actividad o puesto».

La competencia, por su parte, se refiere sólo a algunos aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades: aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada es la «capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado».

El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto. Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida en el trabajo, nos obligan a centrarnos más en las posibilidades del individuo, en su capacidad para movilizar y desarrollar esas posibilidades en situaciones de trabajo concretas y evolutivas, lo que nos aleja de las descripciones clásicas de puestos de trabajo. 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 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.

10. ANÁLISIS CONDUCTISTA COMO BASE DE LA COMPETENCIA LABORAL

Los orígenes de la educación y la capacitación basada en competencias en los Estados Unidos se dan en los años veinte de este siglo, aunque el movimiento moderno de la competencia empezó hacia finales de los sesenta. Se argumentó que los tradicionales exámenes académicos no garantizaban ni el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, y con frecuencia estaban discriminando a minorías étnicas, mujeres y otros grupos vulnerables en el mercado de trabajo. Se postuló que era preciso buscar otras variables de competencias que podían predecir cierto grado de éxito, o al menos, ser menos desviado.

Las características o competencias tienen un cierto orden o jerarquía: motivación y personalidad se mueven en el nivel de la subconciencia; auto imagen y rol social están en el nivel de la conciencia, mientras que habilidades, en el nivel de comportamiento. El conocimiento tiene un impacto profundo en cada uno de las competencias.

El análisis conductista parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados, y define el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis está en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de una persona.

11. ANALISIS FUNCIONAL COMO BASE DE LA COMPETENCIA LABORAL

La teoría del análisis funcional tiene su base en la escuela de pensamiento funcionalista en la sociología, aplicada como filosofía básica del sistema de competencia laboral en Inglaterra. Los orígenes fueron los varios intentos de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación en ese país.

La adaptación de la filosofía de competencias fue, según algunas analistas, sobre todo producto de la labor de los asesores en la comisión de servicio de empleo, una dependencia pública. Los componentes o las variables incluidas en el análisis funcional se desarrollaron en la medida que se observaron límites o deficiencias al modelo original.

El análisis funcional ha sido acogido por la nueva teoría de sistemas sociales como su fundamento metodológico-técnico. En esa teoría, el análisis funcional no se refiere al «sistema» en sí, en el sentido de una masa o un estado que hay que conservar, sino que es para analizar y comprender la relación entre sistema y entorno, es decir, la diferencia entre ambos.

Desde esta perspectiva los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno, es decir, con el mercado, la tecnología, las relaciones sociales e institucionales. En consecuencia, la función de cada trabajador en la organización debe entenderse no sólo en su relación con el entorno de la empresa, sino que él también constituye subsistemas dentro del sistema empresa, donde cada función es el entorno de otra.

12. ANÁLISIS CONSTRUCTIVISTA COMO BASE DE LA COMPETENCIA LABORAL

El concepto «constructivista» alude a que aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación». Es decir, este método rechaza el desfase entre construcción de la competencia y de la norma por un lado y por el otro, la implementación de una estrategia de capacitación. Construye la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades.

A diferencia de los enfoques conductivistas, que toman como referencia para la construcción de las competencias a los trabajadores y gerentes más aptos o bien de empresas de alto desempeño, la preocupación de la metodología constructivista incluye, a propósito, en el análisis a las personas de menor nivel educativo, entre otras por las siguientes razones:

Primera: La inserción de éstos sólo puede realizarse si sus conocimientos, experiencias, dificultades, desilusiones y esperanzas pueden ser escuchadas, oídas, consideradas y respetadas. Es decir, se rechaza de antemano la exclusión de las personas menos formadas: ellas también están en condiciones adecuadas para poder crear, por poco que sea; pueden ser autónomas y responsables.

Relacionado con este principio está el postulado de que si se otorga confianza a la gente, si se cree en ella, si se le ofrece la posibilidad de aprender por ella misma, casi

todo es posible y puede aprender mucho, rápidamente.

Segunda: Una de las razones para que una capacitación sea efectiva es la participación de los sujetos a formar en la definición de los contenidos; es decir, en la construcción y análisis del problema. Un modo de capacitación que relaciona el saber con el hacer: la adquisición de conocimientos vinculados con la acción.

Pero también, una capacitación no solo para la inserción instrumental sino además con un desarrollo y progreso personal. Esto implica desarrollar la capacidad y la posibilidad de adaptarse permanentemente a la vida cotidiana, en particular a la evolución de las condiciones de trabajo.

Se plantea una estrategia de formación / capacitación por alternancia: períodos de formación teórica alternados por períodos de formación práctica.

No es sólo un problema de pedagogía sino que implica la participación del mundo del trabajo, solicitado para colaborar en modificar tareas limitadas y repetitivas, con elevados ritmos, que no son ni formadores ni motivadores.

Además está el principio de que cuando una persona aprende, surge una nueva competencia. En vez de definir a priori con qué grado de competencia tendrán que ser capacitados los trabajadores, se integrarán progresivamente los problemas de seguridad en las situaciones de trabajo, lo que inducirá nuevas capacitaciones que, a su vez, favorecerán el enriquecimiento de las situaciones de trabajo: ello inducirá a nuevas capacitaciones, las que, a su vez, favorecerán el enriquecimiento de las situaciones de trabajo: prevé la posibilidad de que la capacitación influye en la pareja calificación / organización del trabajo.

13. CAPACITACIÓN POR COMPETENCIA LABORAL

Uno de los principales objetivos de las competencias laborales es ayudar a romper las inercias u obstáculos que hasta la fecha han inhibido que las empresas dinamizaran la capacitación de su personal. Esto cobra particular importancia en América Latina, donde las investigaciones indican que la capacitación sigue siendo muy limitada en términos generales. Esto obedece en parte a los problemas que las empresas enfrentan al poner en práctica programas de capacitación, a veces debido a que no saben cómo dirigirla en la forma más adecuada para los objetivos de la empresa, a veces también porque significan costos y además por el temor de que se conmueva toda la estructura de tabulación y remuneración.

Las experiencias parecen confirmar que la introducción de las competencias en las empresas ha puesto la capacitación en la agenda de las acciones.

Probablemente la principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica por una parte y la posibilidad de una inserción cuasi natural y continúa en la vida productiva de la persona. El hecho de que la competencia significa resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas.

El enfoque de enseñanza por problemas se combina muy bien con la formación por

alternancia, que propone el ir y venir entre aula y práctica. Esto respondería a uno de los problemas que tienen las empresas de capacitación, que es la actualización de los trabajadores capacitados. Permite también responder mejor, como empresa, a las expectativas de los trabajadores en materia de remuneración ante las competencias alcanzadas. Otra característica es la posibilidad de una enseñanza individualizada y el avance modular, lo que permite al individuo acoplar mejor sus atributos y capacidades personales con las necesidades de formación.

También las pruebas son más estimulantes porque el estándar que se tiene que alcanzar no es un secreto sino que lo sabe la persona de antemano y esto dirige sus esfuerzos de aprendizaje.

14. CERTIFICACIÓN DE LAS NORMAS POR COMPETENCIA

La certificación de las normas de competencia se puede visualizar como la última etapa del sistema de competencia. No la etapa definitiva sino una primera «ronda» que se va repitiendo en el tiempo, porque las competencias se van actualizando y porque se supone que los individuos pasan de una competencia a otra. En este sentido, la certificación de la competencia es un proceso iterativo.

La certificación tiene tres momentos básicos. El primero es la acreditación de la competencia, vale decir, se tiene que validar cómo se ha construido la competencia y los elementos que la componen, según la definición adaptada por el país, o bien, cuando no existe un criterio uniforme nacional, por la(s) instancia(s) que es (son) facultada(s) para acreditar. El segundo es la acreditación de las instituciones capaces de evaluar a las personas que aspiran a una determinada competencia y que son facultadas para emitir el certificado. El tercer momento es el acto de la certificación de la persona que cumplió con los requisitos definidos en la competencia.

15. EL PAPEL DE LOS ACTORES SOCIALES

El surgimiento de la competencia no sólo tiene su origen en los cambios técnicos y organizativos de las empresas, sino también en la falta de capacidad de adecuación del sistema educativo a estas necesidades cambiantes del aparato productivo y de la sociedad. Es pertinente señalar que en aquellos países industrializados donde la falta de articulación entre el sistema educativo y el aparato productivo fue más evidente (Reino Unido, Estados Unidos, Canadá), el movimiento de la competencia empezó a tomar fuerza primero, aunque la respuesta no fue idéntica en cuanto al modelo introducido. Las hipótesis que se pueden formular a partir de este comportamiento diferenciado son varias y tienen mucha analogía con la teoría del aprendizaje tecnológico.

La primera es que los países con relativo atraso sientan con más fuerza la necesidad de crear nuevos parámetros de formación, debido a su posición rezagada, y están más estimulados a iniciar una innovación radical de su sistema formativo a causa de las obvias y graves deficiencias que presentan. Con estos cambios radicales de institucionalidad y de modelo, intentan un salto cualitativo hacia adelante. Como este cambio de parámetros no es cuestión de una sola decisión sino de muchas que van configurando una trayectoria de aprendizaje institucional, estos países podrían generar una ventaja competitiva en formación a largo plazo.

En esta línea de pensamiento habría posibilidades interesantes para los países en desarrollo, que se caracterizan por deficiencias muy agudas en la articulación entre la

educación y el trabajo: cuanto más rápidamente se sumen a esta corriente de competencias laborales se hallarán en mejores condiciones de impulsar y mejorar sus ventajas competitivas. Ello también implicaría la posibilidad de adoptar modelos enteros e intentar asimilarlos con la mayor rapidez.

La segunda hipótesis es menos optimista en cuanto a las posibilidades de que los países rezagados puedan intentar saltos cualitativos y cambiar radicalmente sus instituciones y modelos. Parte de la idea de que el aprendizaje institucional previo es condición necesaria para acelerar e incursionar en nuevos senderos.

Aunque los países que venían experimentando una mayor vinculación de la formación con el trabajo no han reaccionado con fuerza para sumarse al movimiento de las competencias laborales, sus bases de aprendizajes son tan firmes que sin dificultad se mantendrán en posición delantera, porque sus antecedentes institucionales permiten una mayor efectividad de las nuevas políticas y sistemas de formación. En este caso, las perspectivas de los países en desarrollo frente a aquellos no cambiarán sustancialmente, aun cuando se sumen rápidamente al movimiento de las competencias, ya que arrastran su deficiente capacidad institucional del pasado. La posibilidad de transferir los modelos sería muy limitada ya que el arraigo institucional y de aprendizaje no los deja asimilar.

La tercera hipótesis es que el entorno no permite que se sumen mayores alternativas al movimiento de la competencia laboral. Sin embargo, para que éste produzca o dé lugar a una mejor posición comparativa en el mercado global, tendrán que cumplirse dos principios: a) aprender a hacer bien la transición institucional hacia las competencias laborales, respetando y aplicando bien los principios básicos; b) introducir e impulsar el componente típico de la arquitectura de formación y educación que diferencia y caracteriza al país. Es decir, aprovechar para disponer de aquellos recursos institucionales y culturales que constituyen su fuerza comparativa. En este caso, los diferentes modelos que se practican son una referencia, obligada pero no suficiente, para hacer la transición hacia un modelo de competencia exitoso.

15.1 Competencias poseídas y competencias desarrollables

En muchos modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos poseen y son muy poco modificables, frente a las que adquieren y se pueden desarrollar. Las primeras están relacionadas con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su relacionamiento, sus actitudes, etc. Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos. O se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere o no se tienen.

Entran en este aparte competencias del tipo: "Afán de logro, trabajo en equipo, preocupación por la calidad, perseverancia ante retos, orientación al cliente, autoaprendizaje".

Este grupo de competencias se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio, previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas.

Las segundas, las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; del tipo: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software, etc.

Normalmente estas competencias se evalúan mediante la aplicación de pruebas de conocimiento y/o ejercicios de aplicación práctica en el trabajo.

En todo caso, para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores.

16. DESCRIPCION Y EVALUACION DEL FUNCIONAMIENTO DEL MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES EN 2 EMPRESAS

16.1 TELEFONICA

16.1.1 Descripción principal del modelo:

Telefónica comenzó a trabajar en el modelo de Competencias Laborales en el año 1998 con la asesoría de **Gui Le Boter** un experto en competencias en Francia, al cual contactaron y vino a Chile a trabajar en Telefónica, imponiendo el sistema de competencias laborales utilizado en Francia, que es el sistema de **Progresiones** que será explicado en este trabajo, este es el sistema que adoptó Telefónica, de esta forma la empresa asumió el concepto y el plan de competencias que llevarían a cabo. Gui Le Boter realizó talleres de acuerdo a lo que se lleva a cabo en Francia como competencia

laboral, que tiene que ver con como se transfieren una serie de recursos a una actividad determinada, lo cual se manifiesta principalmente en la acción, para Telefónica la competencia no es un conocimiento ni una habilidad, es netamente la acción.

El modelo se caracteriza por pasar de la lógica de las inversiones, las conexiones y el control a la lógica de las relaciones, los clientes y la autonomía. El enfoque de gestión por competencias laborales permite convertir el estilo de trabajo en una ventaja sustentable, generando las condiciones para que las personas desarrollen las competencias que exigen los negocios y el cambio tecnológico. El modelo genera principalmente 3 factores fundamentales:

- A) Competitividad
- B) Cultura compartida
- C) Empleabilidad

Telefónica define competencia como el resultado de la integración y puesta en práctica de una combinación de recursos transferidos a la realización de una actividad en un contexto de trabajo particular.

Existen 3 factores principales que impactan las competencias, que son el saber, el poder y el querer. El saber consta de conocimientos, habilidades y entrenamiento práctico. El poder consta de organización del trabajo, atribuciones y herramientas. Y el querer consta de visión compartida, disposición al cambio y clima laboral.

A)EL IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD:

Cuando nos referimos a Competitividad, queremos especificar que la empresa cuente con gente que sea más competente y por lo tanto contribuya a los objetivos del negocio.

El desafío de las competencias consiste en alinear los objetivos estratégicos del negocio con las competencias de las personas. Para esto, se requiere identificar las competencias centrales, traducirlas en los distintos cargos y definir las competencias específicas para cada cargo. Las competencias centrales impactan los roles identificados en el negocio.

Definimos las competencias centrales como:

- Relación con clientes
- Relación con proveedores
- Provisión de servicio
- Innovación
- Gestión de recursos

Telefónica partió aplicando el modelo en áreas que eran mas críticas para la empresa, como proyecto piloto, en el área del grupo de los técnicos de atención de clientes, tomando siempre en cuenta que las competencias son centrales del negocio.

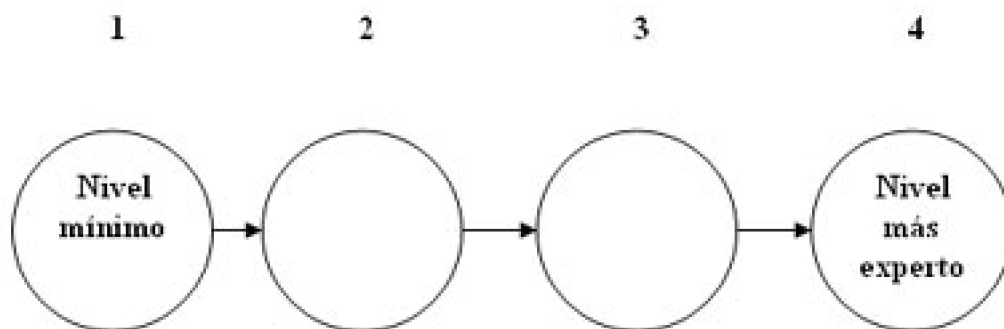
Partieron preguntándose ¿Cuáles son los focos estratégicos del negocio?. Se hizo un equipo de trabajo junto con los gerentes y existieron otras interrogantes: ¿Cuáles son

las cosas que le agregan valor al negocio?, ¿Cuáles son los procesos críticos?. A partir de esto se descubrieron 8 focos centrales, y luego se preguntaron como bajar estos 8 focos a las distintas áreas de una gerencia. Para esto necesitarían que Las Core Competence se alineen con los cargos de competencia que están más abajo, con los objetivos de las distintas áreas. La meta era encontrar la forma de traducir esas Core Competente en competencias mas específicas por cargos.

El modelo se fue ampliando a toda la empresa y a la fecha se tiene bajo el modelo al 80% de la corporación. El modelo tiene un tiempo de aplicación variable entre 6 meses y un año en una gerencia grande, esto depende del compromiso de la gente, de cuan intenso sea el trabajo, y de los recursos que hay a disposición.

METODOLOGÍA DE PROGRESIÓN

Telefónica utiliza una metodología de progresión, por ejemplo si la empresa tiene como objetivo fidelizar clientes, esa competencia esta definida en 4 niveles de progresión:



Cada uno de estos niveles tiene conductas específicas ligadas a la competencia. El nivel uno es el nivel mínimo requerido para esa competencia, se espera que el ejecutivo atienda los requerimientos, cumpla con los plazos y con lo que se le solicite, se trata de un ejecutivo mas apegado a las normas, mas dependiente. El nivel 2 es más complejo, se debe ser capaz de proponer, diagnosticar cosas en relación a los clientes, debe ser un ejecutivo más autónomo. En el nivel 3 debe ser capaz de innovar y en nivel 4 ya el ejecutivo debe ser capaz de anticiparse, y resolver problemas mas complejos este es el nivel óptimo y el más exigente. Los niveles de progresión son una clara referencia para mejorar. La sola implementación del modelo genera mejoras en el modelo de negocio:

- Permite identificar duplicidad de funciones.
- Permite optimizar canales de coordinación.
- Permite aclarar responsabilidades.
- Permite reconocer fallas en los procesos y practicas.

Las Personas saben qué acciones deben potenciar para progresar en sus competencias. Los niveles de progresión son una clara referencia para mejorar.

Las Competencias Específicas por cargo son definidas en niveles de progresión y mirada prospectiva

CARGO: JEFE DE PRODUCTO		
COMP.1 DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS		
Genera aspectos básicos de nuevos productos de baja complejidad para evaluar su posible comercialización, dentro de su línea de responsabilidad y orientado por su jefatura.	Desarrolla aspectos básicos de nuevos productos dentro de su línea de especialización para evaluar su posterior comercialización, maximizando potencialidades y valor agregado.	Genera aspectos básicos de paquetes de productos o nuevos productos integrando las distintas líneas existentes, para evaluar su posible comercialización.

B) APOORTE A LA CULTURA COMPARTIDA :

Telefónica está compartiendo un modelo a nivel mundial .Como grupo Telefónica inicia un camino hacia una nueva cultura corporativa. Su principal valor corporativo es la confianza. Definen formas de ser alineadas a sus valores. Los valores se traducen a comportamientos observables, ellos pasan a constituir las competencias genéricas y están a la base de su modelo de valores. Para poder cumplir sus objetivos requieren de una adecuada integración en el entorno, lo que significa comprender y participar en el entorno, adaptarse adecuadamente a las nuevas situaciones e impulsar los cambios.

Telefónica cuenta con itinerarios de desarrollo para sus competencias genéricas basados en el modelo **ERPA**.

¿POR QUÉ?	¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?
ACTITUD EMOCIONAL	COMPRESIÓN RACIONAL	PROCESO PAUTADO	AUTOMATISMO

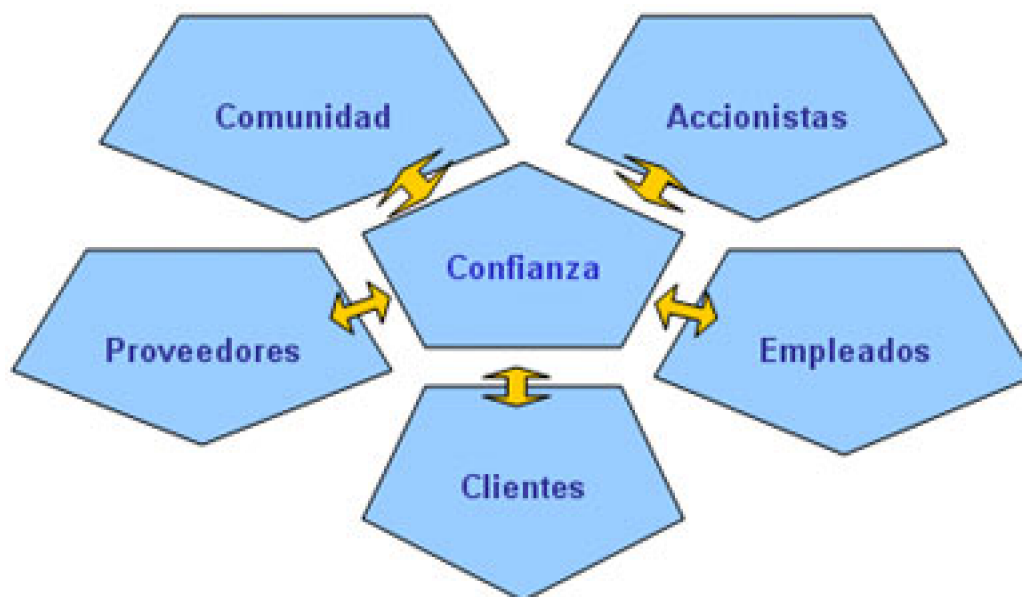
Cada competencia puede desarrollarse por múltiples medios:

Acciones formativas: Formación presencial, e-learning, out-door, coaching, e-coaching.

Acciones grupales: Focus – Group, Presentaciones, Prácticas Supervisadas, Debates en Equipo, Simulaciones Grupales.

Acciones individuales: Estudio de casos, simulaciones individuales, Role Playing, Juegos de Negocios, Lecturas Programadas.

Acciones Organizativas: Proyectos, Tareas Graduadas, Rotación de Puestos, visitas con clientes.



NUESTRO VALOR CORPORATIVO: LA CONFIANZA

C) IMPACTO EN LA EMPLEABILIDAD :

Empleabilidad: en la medida que las personas vayan adquiriendo competencias, no solamente van a ser mas competitivas las empresas, sino que también esas mismas personas van a tener mas valor tanto en la empresa como en el mercado. En el caso de Telefónica este punto es importante ya que no puede prometer estabilidad laboral pero si empleabilidad en el mercado. Les interesa que puedan ampliar el desarrollo de sus competencias a otros ámbitos de acción.

En telefónica los cargos son construidos con una mirada que amplía y enriquece el ámbito de trabajo de las personas, propiciando autonomía y el desarrollo continuo. El modelo facilita la evolución de las distintas personas en la organización, pues supone una conversación entre los distintos cargos.

Cuenta con un proceso de valoración para el Desarrollo que permite avanzar permanentemente a las personas en sus competencias.

Como grupo Telefónica se caracteriza en facilitar los medios para ampliar la empleabilidad de las personas y su familia.

Debido a la reestructuración que ha sufrido Telefónica, se han visto impactados por esta algunos puestos de trabajo, ya que se redefinieron nuevos cargos de trabajo, se amplió en general la mirada de los puestos de trabajo, y lo que se espera de ellos, por lo cual los trabajadores que se han visto involucrados, han tenido que estar dispuestos al reclutamiento interno en la empresa, lo que para ellos ha sido positivo, ya que han podido avanzar, y tomar nuevas responsabilidades. Por otro lado hay algunos puestos que definitivamente se han debido eliminar de Telefónica, ya que según la reestructuración, estos puestos no entregaban un valor agregado a la empresa, y lo que era estrictamente requerido por la empresa de estos puestos, podría ser reemplazado en otros puestos. De esta forma Telefónica logra la eficiencia requerida con la reestructuración.

16.1.2 Aplicaciones del modelo:

Existen 2 aplicaciones concretas derivadas del modelo:

A) Valoración para el desarrollo profesional

B) Certificación de competencias laborales

A) Valoración para el desarrollo profesional:

Se define como una instancia de retroalimentación formal acerca de las competencias de Telefónica. Es una práctica instalada, se efectúa una vez por año, participan todos los miembros de la organización, a partir de este año será un proceso único e igual para todo el grupo de Telefónica, está respaldada por una aplicación informática desarrollada a medida. Es un proceso orientado principalmente al desarrollo continuo de las personas.

Utiliza el modelo de competencias como herramienta para el desarrollo, a partir del auto análisis y la retroalimentación que brindan los demás, Es un proceso en el cual se recibe retroalimentación acerca de las **Competencias Genéricas**, que son aquellas competencias que se espera que estén en toda la corporación, independiente del área o del cargo, por ejemplo la orientación al cliente, orientación a los resultados, innovación, estas competencias son parte del estilo de Telefónica, la cual partió definiendo las competencias genéricas el año 2001 para Chile, alrededor de 8 competencias genéricas, las cuales se evaluaban junto con las competencias específicas.

Hace un año Telefónica comparte un modelo a nivel mundial como grupo Telefónica, es decir Argentina, Perú, Brasil, España donde comparten un grupo de competencias genéricas a nivel mundial. También están las **Competencias Específicas**, ligadas al foco estratégico del Negocio y Cargo en particular, estas son competencias específicas a los cargos, a cada área y también a la gerencia.

Telefónica Utiliza la Evaluación en 360° para recibir feedback desde múltiples perspectivas, esto significa que existe una instancia de auto evaluación, otra de evaluación de pares y clientes, otra de los colaboradores, y por último la evaluación de la jefatura. Además del feedback, lo más importante del proceso es la generación y cumplimiento de compromisos ya que permiten la real mejora de las competencias, a partir de ellos, el departamento de Recursos Humanos, establece Itinerarios de Desarrollo y sirve de input para planificar acciones específicas de capacitación.

B) Certificación de competencias laborales:

Telefónica quiere contar con técnicos calificados que aseguren la impecabilidad de sus servicios, esto implica que aseguren los estándares de calidad establecidos y requeridos por los clientes, que la certificación sea reconocida y laborada en el mercado laboral, lo que se traduce como empleabilidad.

Un objetivo de Telefónica es instalar el modelo de certificación en áreas claves de la empresa, para esto comenzaron con una meta del 50% de técnicos certificados para fin de año, luego a mediano plazo se plantean seguir con las plataformas de Teleatención.

PRINCIPALES DESAFÍOS

El desafío principal de Telefónica es actualizar y mantener permanentemente el modelo, para cumplir con este objetivo Telefónica debe estar atento a los cambios en la estrategia y entorno del negocio, no perder de vista que las competencias deben estar asociadas a procesos y no a estructura, también debe tener en cuenta que debe trabajar con competencias específicas en el resto de la corporación.

Por otro lado debe preocuparse de mantener y profundizar consistencia del modelo con los subsistemas de recursos humanos, debe utilizar las competencias como un criterio de toma de decisiones: movilidad, selección, etc..., es importante que refuerce el entendimiento común del modelo y sus implicancias para las personas, y también reforzar que el máximo responsable e interesado en el desarrollo profesional y personal debe ser uno mismo.

16.1.3 Hipótesis

1.- Tanto las habilidades manuales como las mentales son importantes.

Las desvinculaciones de personal por parte de Telefónica obedecen principalmente a que la empresa sea más eficiente según las necesidades que demanda el mercado para competir y sobrevivir en él, no necesariamente obedecen a tener personal más calificado, sino más bien a tener el personal adecuado donde se requiere, para lo cual existen áreas que se requiere personal más calificado que en otras. Telefónica pretende medir las acciones de los individuos, los resultados finales, no necesariamente los conocimientos que estos tengan o las habilidades. Telefónica requiere que sus empleados hagan el uso correcto de estas habilidades y conocimientos.

La idea de Telefónica relacionada con su estrategia de productividad basada en la reducción de personal para hacer a la empresa más eficiente esta relacionada con la reestructuración e implica un cambio. Esto significa que probablemente el puesto que ocupaban las personas que se fueron ya no sea necesario para la empresa. Hay reestructuraciones en las que han desaparecido áreas, donde la empresa se desvinculó de personal que era muy bueno para la empresa, el desafío de Telefónica es lograr la eficiencia haciendo las cosas de forma distinta, puede ser por medio de organizarse de otra manera, dejar de hacer actividades que no agregaban valor a la empresa, por lo que la idea no es hacer lo mismo con menos personas, el desafío es hacer lo que realmente es importante con las personas que no se fueron, cambiando la forma en que están trabajando.

Las competencias no están solamente impactadas por lo que la persona sabe, sino que también por otros factores como son por ejemplo los motivacionales. Además en el modelo se debe tener en cuenta si la persona tiene las herramientas necesarias para trabajar esa competencia, por ejemplo un computador.

Las competencias se manifiestan en la acción, es decir para ellos no es fundamental evaluar la competencia a través de conocimientos y habilidades, sino que a través de la acción. Se deben demostrar resultados concretamente en la acción, de esta forma la empresa premiara no al que más sabe, sino al que más lo demuestra.

2.- Las habilidades manuales pierden importancia ante la automatización.

Para aprender las personas deben tener una gran disposición a estar abiertos a los cambios y a ir reestructurando sus expectativas dependiendo de las necesidades que requiere la empresa. Un ejemplo claro de esto es la automatización, ya que ante esta algunas habilidades manuales ya no se requieren, ya que por ejemplo alguna persona que hacía un informe ahora tiene sistemas de gestión que lo hacen en un segundo o también las operadoras que habían antes que hacían la operación de transferir llamados de un lado a otro que era mucho más manual.

Algunas personas pierden su trabajo, pero otras pueden ser transferidas a otras áreas. En Telefónica existe el caso de los ejecutivos comerciales, que antes eran las teleoperadoras, como ya no se requieren, pudieron avanzar y convertirse en ejecutivos de clientes, el nivel que se requiere para ese cargo es mucho mayor de lo que tenían muchas de las operadoras, por lo que solo algunas pudieron dar el paso.

En definitiva, ante la automatización se deben tomar decisiones.

En el tema de competencias Chile se encuentra en una posición bastante avanzada respecto a otros países, incluso España. Por ejemplo en el caso de la evaluación de 360° que es muy valiosa para la empresa y todavía no se realiza en España.

En este momento se comparte el mismo modelo de competencias con ellos, incluyendo las mismas preguntas de evaluación, los mismos esquemas, etc. Lo que diferencia a Chile son las competencias específicas que son desarrollos locales.

Es muy difícil medir si realmente el modelo de competencias ayuda a sobreponerse a las empresas ante las fallas de mercado. Al referirse a competencias nos referimos a comportamientos que aseguran el éxito en ciertos resultados, éstos se evalúan y se espera que sean consistentes, en la medida que tengan un buen desempeño en un ámbito. Se espera que en otro similar también se obtenga un buen desempeño.

Entonces, la idea es medir que las personas que están mejor evaluadas en competencia, también están mejor evaluadas en cuanto a indicadores de resultados.

Uno de los desafíos del próximo año para Telefónica es tener indicadores de desempeño mucho más claros.

3.- En competencia laboral se requieren habilidades que exigen una formación prolongada, además de las habilidades básicas de la persona, por lo que resulta evidente que la educación básica tiene un papel esencial en la preparación del trabajo.

Telefónica cree que la formación tiene mucho que ver en el desempeño en el trabajo, al igual que las habilidades básicas. Por ejemplo antes los gestores de clientes tenían estudios técnicos, pero ahora están entrando Ingenieros Comerciales.

La formación da una visión totalmente distinta de la realidad, da una base.

Además existen perfiles mínimos para ciertos cargos, que exigen conocimientos básicos, ya que los conocimientos son recursos que permiten ser más competente al individuo. La formación es importante pero lo que se logre después de esta depende de muchos otros factores.

Cuando la empresa define un objetivo, como por ejemplo fidelizar clientes, hay ciertos elementos importantes que se toman en cuenta para construir herramientas de selección, al hacer pruebas de selección se exigen ciertos parámetros que son mínimos para desarrollar competencias.

El sistema de selección de la empresa ayuda en gran parte a elegir a los colaboradores para cumplir con los objetivos de la empresa, este sistema se basa en una mezcla de las pruebas de personalidad, inteligencia, con entrevistas orientadas conductualmente, donde también se incluye el relato por parte de el entrevistado de experiencias pasadas relacionadas con el trabajo al que está postulando. La empresa no deja de lado que la selección es una gran herramienta de apoyo en la que no se puede confiar al 100%, ya que esta es predictiva, lo que implica que evalúa ciertos indicadores que me indican que se puede dar cierto comportamiento.

Luego de un tiempo se evalúa si el individuo cumplió con las competencias que requiere la empresa, en el caso que este no cumpla, deberá salir de la empresa, hay evidencias que en el último tiempo se ha dado el mayor recambio de personal en Telefónica, ya que hace un tiempo atrás era muy difícil que se despidiera a alguien de la empresa, o que alguien renunciara.

En cuanto al tema de la definición de los elementos en común que el mercado requiere en materia de formación profesional, las competencias laborales son un aporte. Efectivamente Telefónica ha trabajado el tema de competencias desde un punto de vista interno de la empresa, que tiene que ver con la forma que acreditan el modelo de competencias en las personas, y van generando caminos de desarrollo para que las personas sigan avanzando en su carrera.

Existe la certificación de competencias laborales, lo que tiene que ver con reconocimiento externo, en estos momentos en Telefónica ya un grupo de técnicos se encuentran certificados con una empresa extranjera, en donde la empresa certifica que este grupo de técnicos están reconocidos por el mercado en estas competencias, por lo que no son solamente reconocidos en Telefónica, lo que es un gran aporte ya que el certificado sirve en otras empresas, la idea de Telefónica es generar competencias laborales de una forma mucho más estricta tal que estas puedan ser reconocidas en el mercado.

Los países como Australia por ejemplo, que están muy avanzados en el tema de competencias laborales, se da el fenómeno de que las personas pueden rendir pruebas “libres” con el fin de que les certifiquen que ellos son competentes en el tema en que se desarrollan, por lo que no es necesario el cartón de la Universidad, el cartón certifica que eres competente en el tema, la diferencia es que es un cartón de competencias no de conocimientos. Este fenómeno lo podemos encontrar en Países donde ya está superado el tema de las habilidades básicas, como habilidades de comprensión, escritura etc.

4.- Mediante la aplicación del modelo de competencias se logra una mejora de los trabajadores calificados.

Para una empresa que pretende liderar como es el caso de Telefónica se considera que la aplicación de un modelo de competencias es esencial para el funcionamiento de una empresa, ya que ayuda a desarrollar a la empresa en ámbitos que son

fundamentales que le ayudan a liderar de una forma mas ordenada y eficiente.

Telefónica habla del modelo de competencias como totalmente necesario en todo momento.

En cuanto al modelo que se aplica acá en Chile en Telefónica se compara con los de otros países y se ve como resultado un avance notorio con respecto a otros países (por ejemplo España).

Telefónica desde el punto de vista del negocio pretende liderar en todos los ámbitos del negocio, tal como lo han hecho hasta ahora, y mantener esta posición, también pretenden ser una empresa que no solo lidera a nivel de resultados, si no que también en cuanto a la satisfacción de clientes, ya que los últimos años han sido muy mal evaluados por parte de los clientes, ya que las empresas de telecomunicaciones se encuentran evaluadas al nivel de las micros y municipalidades en cuanto a servicio a el cliente. Este es un foco esencial que Telefónica se propone trabajar fuerte como empresa, para lo cual ya se encuentran realizando cambios, por ejemplo la boleta de Telefónica ahora es mucho mas entendible y “amigable”, también se encuentran trabajando en focos mas críticos, donde pretenden asegurarse que los técnicos sepan atender a los clientes.

En el ámbito de recursos humanos Telefónica quiere llegar a ser la mejor empresa para trabajar en Chile, para lo cual se están realizando diversos proyectos para lograrlo, contando con el personal más competente para lograrlo.

El modelo de competencia siempre es valorado por todo los trabajadores, tanto por los altamente calificados, como los trabajadores de niveles mas técnicos, ya que la aplicación del modelo es una instancia para los trabajadores que siempre les permite mejorar.

Tanto para Telefónica como para todas las grandes empresas, siempre es muy importante tener personal calificado. Poco a poco la empresa se fue dando cuenta que necesitaban constantemente reestructuraciones, todo esto para ser más eficientes y poder sobrevivir y competir. La globalización implica que se requiere a gente más competente en algunos ámbitos, en el caso de los técnicos estos se tienen que estar poniendo constantemente al día con las necesidades de los clientes.

Telefónica, años atrás era una empresa que generaba muchos recursos y utilidades en grandes cantidades, luego cambiaron las condiciones y tuvieron que hacer una empresa mucho mas eficiente para poder sobrevivir en el mercado, pero se dieron cuenta que realmente no eran una empresa eficiente, que el trabajo que realizaban podía ser mas eficiente con menos personas, y de esta forma comenzó la reestructuración, también ha habido automatizaciones, de tecnología y de procesos, lo que impacta fuertemente la reestructuración, producto de la reestructuración, muchas veces han desaparecido áreas y esto no significa que las personas que hayan trabajado en estas áreas no fueran calificadas. Parte de la reestructuración, implicó para Telefónica ofrecer capacitación a sus empleados, para lo cual fue importante identificar que trabajadores realmente requerían de capacitación. Muchas veces la capacitación no es necesaria.

Además se debe ver si la persona está trabajando de manera ineficiente, las razones de este problema se pueden dar por circunstancias externas al trabajador, como sobre

carga de trabajo u otros, de esta forma el gerente debe reorganizar su equipo de trabajo, por ejemplo enviando al empleado por un tiempo a otra área, para que el individuo aprenda, el gerente debe estar abierto a que existen otras actividades que pueden hacer que el individuo progrese.

El proceso siempre es bien valorado por los trabajadores, tanto calificados como niveles mas técnicos, porque siempre hay una instancia en la que el individuo debe mejorar.

Existen excepciones para personas que encuentran que no necesitan capacitación, ya que creen que están en un nivel máximo. Por otro lado el modelo además identifica si los trabajadores deben ser promovidos a un cargo mayor, ya que la persona puede tener un gran potencial.

5.- La aplicación de los modelos de competencias laborales afecta favorablemente a la transformación productiva de la empresa.

Cuando Telefónica trabaja en el modelo de competencias, organizando las competencias específicas por áreas y por cargos, se dan cuenta de que existen deficiencias organizacionales, de áreas que se encuentran replicando lo mismo, por lo que el solo hecho de implementar un modelo por competencias ayuda a que el modelo de negocios sea más eficiente. En el caso de Telefónica, encontró en el modelo que está aplicando una respuesta a transformar el estilo de cómo hacían antes las cosas.

En el modelo de competencias de Telefónica, está impuesto el triángulo del **querer**, **el poder y el saber**, que explica que las competencias no están solamente impactadas por lo que la persona sabe, lo que significa que el individuo no es más competente por los conocimientos que tiene, o por el cartón que tiene de la Universidad. Basándonos en el triángulo, se puede dar el caso de que una persona no es competente porque en el **querer**, no es una persona que está motivada, no es una persona que sea líder y que pueda transmitir una visión de algo, por lo que se asume que hay factores emocionales que están afectando esta competencia. En el caso del **poder**, se puede dar el caso de que la persona no tenga las atribuciones que requiere el puesto de trabajo para desarrollar la competencia, o como también le pueden faltar herramientas, lo que le impide ser más competente.

Por último el caso del **saber** si la persona está fallando en este nivel, implica que le falta capacitación y se debe investigar si la persona realmente requiere capacitación, o está fallando en alguno de los puntos anteriores, a partir de esto se toman acciones concretas.

No existe un medidor de desempeño exacto, Telefónica se preocupa de estar constantemente actualizando el tema, vale decir, las competencias específicas que se definieron hace un año atrás se deben ir contrastando año a año, debido a cambios constantes en el entorno, a cambios en las demandas de las competencias de las personas, por lo que se deben reevaluar las competencias después de un cierto período.

A través de las evaluaciones las personas generan un compromiso de desarrollo, que es un compromiso que generan en conjunto con el jefe, estas son acciones muy concretas con un plazo definido que deberían impactar en aquellos puntos que están mas

débiles, de esta forma se observa si en la próxima evaluación hubo un progreso.

Lo importante es que ocurra un impacto en los resultados del negocio, el modelo no mide numéricamente cuanto es lo que renta una persona como resultado bruto, lo que mide son los comportamientos que apoyan a que la persona pueda rentar mas al negocio.

En el caso de los trabajadores de Recursos Humanos es muy difícil llegar a un indicador numérico de resultados (en cuanto al desempeño del trabajador), porque no es lo mismo que un vendedor que lo miden por las ventas.

En general el modelo de competencias laborales ha sido un buen aporte a la transformación productiva de la empresa, como percepción los trabajadores se encuentran muy satisfechos, ya que tienen una mayor claridad de cómo ir avanzando dentro de una misma competencia, tienen mayor claridad de las metas finales que deben cumplir, y el modelo les ofrece una oportunidad de aprender mas y desarrollarse mas como trabajadores y como personas.

6.- La aplicación del modelo de competencias influye favorablemente en las relaciones laborales y en el clima organizacional.

La aplicación del modelo ha ayudado bastante a que disminuya la jerarquía dentro de la empresa, aunque ha costado bastante que esto suceda, ya que hace poco tiempo atrás la estructura de la empresa era muy jerárquica, se dividía en empleados, sub gerentes, gerente, un gerente corporativo, y por último el gerente general, el cual se encontraba ubicado físicamente en un lugar muy lejos de los empleados, en estos momentos el gerente corporativo tiene su oficina al lado de los empleados, y la relación es muy distinta a como era antes. El que la empresa estuviera organizada tan jerárquicamente era muy perjudicial, ya que nadie se atrevía a hablar las cosas, o no bajaba claramente la información desde los niveles de más arriba.

Ahora la situación ha cambiado bastante, los gerentes están preocupados por conocer más a los empleados, los escuchan mas, hay más canales de comunicación.

Uno de los aportes de este modelo es que genera muchas instancias de feed-back entre el jefe y las personas, es decir, cuando llega un proceso de evaluación los trabajadores se juntan a conversar los resultados con los jefes, instancia que no muchas veces se da y esto ayuda a generar mejores relaciones en los equipos de trabajo, esta instancia ayuda a mejorar al individuo, no solo en los resultados finales, sino también en la relación con el jefe, en tener mayor claridad sobre las expectativas que tiene el jefe del individuo, y saber el compromiso que se espera por parte de este.

Además esta evaluación es muy buena ya que se hace en 360 grados, es decir, todos los pares y clientes se evalúan entre ellos, y un trabajador puede evaluar a su jefe directo. Entonces este es un feed-back desde múltiples miradas.

El modelo ayuda a transparentar las relaciones laborales y a hacer más eficientes a las personas.

En cuanto a la evaluación de 360 grados, no ha existido dificultad entre las personas, si no que al contrario, ha sido muy valioso.

Desde un principio el modelo de competencias hace un gran aporte a las relaciones laborales, las que se han ido manteniendo a través del tiempo en la mayoría de los casos, por otro lado es bueno que el modelo se vaya perfeccionando constantemente, lo que no implica necesariamente que se perfeccione para que las relaciones laborales mejoren, ya que esto la mayoría de las veces depende de factores que van más allá del modelo que la empresa aplique, o de cuán bien funcione este. El modelo de competencias claramente hace aportes en cuanto a transparentar lo que se hace en la empresa, ayuda a también a que existan más instancias de compartir entre todos los trabajadores, como también ayuda a ser más eficientes.

Refiriéndonos al sindicato, a través del tiempo la relación de Telefónica con el sindicato ha sido difícil, pero se han logrado avances positivos, hace 2 años atrás prácticamente no existía la conversación entre sindicato y empresa, y ahora se logró negociar anticipadamente este año, se ha logrado conversar y llegar a acuerdos, lo que ha sido un logro de los últimos meses. El cambio notorio de este último tiempo se atribuye principalmente a un nuevo gerente de recursos humanos, que está en el cargo hace aproximadamente un año, por lo que se piensa que antes de este ya las relaciones con el sindicato estaban “quemadas”, por lo que ahora hay una nueva visión, una nueva forma de entablar las relaciones, por otro lado los dirigentes se han dado cuenta que es importante que den un paso todos juntos como una sola empresa.

En cuanto al clima organizacional en el corto plazo puede no ser fundamental, pero a largo plazo, los trabajadores deben sentirse conformes, para así trabajar eficientemente. Si el clima organizacional es bueno, los trabajadores son más productivos ya que se sienten a gusto.

16.2 ING

16.2.1 Descripción principal del modelo:

Ing comenzó a trabajar con el modelo de competencias laborales en el año 2002. Esto fue necesario ya que al fusionarse la empresa debió implementar un modelo conjunto para todos.

ING como empresa en Chile antes era solamente una compañía de seguros pequeña, pero hoy es grande ya que se fusionaron la AFP Santa María, Isapre Cruz Blanca, Créditos hipotecarios, Seguros de Vida y Seguros Generales. Cada uno de estos anteriormente tenía un modelo de administración de Recursos Humanos, algunos más orientados al desarrollo y otros al área personal.

Recién en el año 2002 se creó la vicepresidencia de Recursos Humanos. ING como grupo a nivel mundial trabaja modelos de competencias, en Chile no había nada, entonces lo que se hizo fue tomar cuáles eran las competencias que ellos traen como alineamientos y acá desarrollar el modelo a nivel país.

Este enfoque tiene que ver con la gestión por competencias, que no te establece un diccionario de competencias, sino que se describen las competencias asociadas a la estrategia del negocio. A partir de esta estrategia se definen cuáles son los comportamientos que debieran tener las personas.

En ING tienen 3 niveles de desarrollo o de progresión, el nivel 1 es el nivel básico, donde se puede inferir que el individuo necesita desarrollo, nivel 2 es un nivel medio donde el individuo ya es capaz y su trabajo es más efectivo, nivel 3 es un nivel avanzado donde el individuo ya es un modelo de imitar, por lo que se llama Modelo de Rol. A su vez cada competencia está descrita en estos 3 niveles, que en el caso de ING las competencias principales son: Visión, Orientación al Cliente, Trabajo en Equipo, Orientación a los Resultados e Innovación.

Cada una de estas tiene una matriz de competencias y luego en función de esta matriz se establecen las competencias por cargo.

Esto quiere decir que dependiendo del cargo, de lo que tiene que hacer la persona, de cómo está asociado a la estrategia del negocio, al trabajador le puedo pedir un nivel 1, 2 o 3.

Entonces, en definitiva, ING describe el cargo en función de las competencias.

Luego al trabajador le llega una descripción de su cargo, donde viene el nombre de la competencia y el descriptor de comportamiento asociado a la competencia.

Otra etapa es la elaboración de mallas curriculares de desarrollo por competencias. En esta parte se toma una competencia específica, por ejemplo Visión en los distintos niveles. Después, se establecen los módulos de desarrollo, por ejemplo que debiera hacer la persona en cada uno de los niveles, aquí se deben realizar actividades de capacitación, auto estudio, Pasantía y Participación de Proyectos.

Cada nivel de desarrollo a su vez posee cinco niveles de frecuencia, o sea en total existen 15 niveles.

Estos 3 niveles se asignan según el cargo, es decir pueden haber trabajadores que solo requieran el nivel básico (nivel 1) y otros, como los gerentes que deben situarse en el nivel avanzado (nivel 3).

En el modelo de ING, realizan una diferencia entre Líderes e Integrantes del Equipo, ya que la descripción de las competencias es distinta. Existen algunos puntos que se le integran más al líder que no tiene el grupo de integrante de equipo. Por ejemplo el líder tiene que ser mucho más facilitador de generar los espacios donde se potencia la innovación, la persona debe ser capaz de desafiar, de innovar y de proponer.

El líder tiene que potenciar el tema de trabajo en equipo, delegar, reestructurar las tareas, asignar bien los roles y objetivos.

ING utiliza un sistema que se basa en una curva de diferenciación, donde se encuentra la evaluación del desempeño la cual tiene 2 divisiones, una división tiene que ver con el tema de objetivos, y la otra tiene que ver con el tema de competencias, esta división desde este año toma el nombre de competencias, ya que el año pasado cuando aun no existía este tema en ING se medían otros índices, como calidad del trabajo,

trabajo en equipo, habilidades desarrolladas, etc.

ING se obligó a hacer una distribución para distinguir los distintos niveles de trabajo. En esta distribución resultó que existía un 20% del personal que realizan muy bien su trabajo, en forma sobresaliente. Un 70% de personas que realiza su trabajo con un desempeño normal, y por ultimo un 10% restante del personal que tienen un mal desempeño en su trabajo.

ING utiliza un sistema donde se incentiva a apoyar a los jefes, y estos a su vez continuamente están evaluando a las personas que trabajan con ellos.

Una característica importante que destaca a ING es que da mucha importancia al trabajo en equipo, y se esfuerzan constantemente por formar equipos de alto rendimiento, para lo que requieren de trabajadores de desempeño normal y también de alto rendimiento.

16.2.2 Hipótesis

Tanto las habilidades manuales como las mentales son importantes .

En esta empresa las habilidades manuales no son fundamentales, ya que las actividades que desarrollan requieren más habilidades mentales.

Para ellos son fundamentales los conocimientos y habilidades mentales, ya que de esta forma la estrategia de productividad se cumple.

Al comparar con la empresa Telefónica, podemos ver que son distintas, ya que para Telefónica son tan importantes las habilidades manuales como las mentales.

En cuanto a la estrategia de productividad para ING no es clave la reducción de personal, pero si la utilizan cuando es absolutamente necesario. Por ejemplo han ocurrido casos en que personas con muy buena formación Universitaria y muy bien calificados en el trabajo individual, que no han podido trabajar en equipos, y por lo tanto han tenido que ser despedido, ya que el trabajo en equipo es fundamental en ING.

Las tareas de las personas que trabajan en ING están definidas de manera precisa, ya que a cada persona, según su cargo se le da una carpeta con todas sus actividades y metas que deben cumplir a lo largo del tiempo en su trabajo. Cada cargo esta muy bien definido, es por esto que los trabajos de uno no los hace otro, y si un trabajador no cumple su tarea es identificado de manera inmediata.

Es evidente que las habilidades mentales para ING son fundamentales, esto lo identificamos, ya que el proceso de selección es muy importante para ello. Éste consta de variadas etapas, que constan de entrevistas personales con psicólogos (test psicológicos), entrevistas con gerentes de la empresa en las cuales se les pregunta que saben de la empresa. Estas entrevistas son para el personal que necesita más calificación.

En el área ventas el proceso de selección no es tan importante, ya que ING contrata a personas que muchas veces pueden tener una formación básica o experiencia en otras empresas.

2.- Las habilidades manuales pierden importancia ante la automatización.

Para ING la automatización ha sido muy importante, ya que al fusionarse para la empresa fue fundamental ocupar el mismo sistema que ING ocupa en todo el mundo. En un principio en la reestructuración existió capacitación para todos los trabajadores ya que era muy importante que las empresas que se fusionaban se sintieran una sola y no que cada empresa siguiera siendo una sola por separado de ING.

Entonces, la fusión implicó que los trabajadores tuvieran una conducta distinta a la de antes, que existiera una disposición al cambio.

El modelo de competencias de ING en Chile es muy bien visto en otros países. Además es un modelo que está siendo imitado en otros países como Australia. Esto ha ocurrido ya que en este año de aplicación del modelo ha sido evaluado de manera positiva y efectivamente los trabajadores sienten que son una sola empresa y rápidamente se sienten identificados con ING.

Las fallas de mercado es algo muy aleatorio, pero ING ha estado desarrollando un modelo en el cual las recesiones y problemas económicos no debieran afectar mayormente su estrategia productiva.

Debemos destacar que a veces las fallas son impredecibles y que ningún modelo puede controlarlas, pero la dirección de Recursos Humanos tiene como meta ir modificando el modelo constantemente para que cada vez sea mejor y los problemas que surjan no sean incorregibles.

3.- En competencia laboral se requieren habilidades que exigen una formación prolongada, además de las habilidades básicas de la persona, por lo que resulta evidente que la educación básica tiene un papel esencial en la preparación del trabajo.

En ING las habilidades básicas son esenciales para un trabajador, ya que factores como la honradez y el cumplimiento de las tareas deben cumplirse en cualquier cargo.

La formación de la persona va adquiriendo cada vez más importancia en el tiempo, ya que actualmente para la gente es más fácil obtener algún tipo de formación que hace años atrás. Hoy la cantidad de personas analfabetas ha disminuido, entonces cada vez se les exige más a los trabajadores.

En cuanto a los cargos de mayor importancia, ING valora mucho los estudios superiores de mejor calidad, es decir, trabajadores más calificados.

El sistema de selección de la empresa ha sido creado al fusionarse ING, de esta forma, se han creado distintas instancias, las cuales son coordinadas por el Presidente de Recursos Humanos. Cada una de estas etapas se van pasando según la aprobación del postulante. Estas etapas están compuestas por distintos tipos de entrevistas y cuestionarios estandarizados. Luego de la aprobación de cada una de estas entrevistas, se hacen chequeos médicos para comprobar que el postulante no tiene problemas para estar en el cargo.

Como podemos ver el proceso de selección de la empresa ING es digno de una gran empresa, la cual necesita personal calificado.

Las competencias laborales son de gran importancia para establecer elementos en común entre las empresas del mismo rubro. En el caso de ING, ésta compite con Isapres, créditos hipotecarios, etc.

A pesar de que ING como empresa no lleva mucho tiempo existiendo, las competencias laborales han determinado y modificado la definición de los cargos y la valoración de cada uno de ellos.

ING destaca en los tiempos actuales la importancia de un modelo de competencias laborales para la justa evaluación de los puestos.

4.- Mediante la aplicación del modelo de competencias se logra una mejora de los trabajadores calificados.

El modelo de competencias laborales tiene una alta relación con el mejor desempeño de los trabajadores calificados, en el caso de los trabajadores más especializados el modelo de competencias crea instancias para que estos varíen en alguna medida su forma de trabajo, por ejemplo la mayoría de estos trabajadores acostumbraban a realizar un trabajo más individual y a tomar sus propias decisiones, con el modelo en cambio deben aprender a trabajar en equipo, lo que implica tomar en cuenta las ideas del resto del equipo, y ocasiones tomar las decisiones finales si el equipo de trabajo está de acuerdo.

Con el modelo de competencias las personas se ven obligadas a aportar al equipo, no tratar de ganarle al compañero, si no tratar de facilitar el trabajo a través de la colaboración individual.

ING considera que en el largo plazo, todos los trabajadores tanto especializados, como no especializados, de niveles altos y bajos, deben seguir un modelo de competencias laborales, ya que es una necesidad de las empresas y trabajadores de estos tiempos, para poder responder a las competencias de mercado y explotar al máximo el potencial que tienen los trabajadores, de una manera eficaz.

En ING se está realizando un intenso trabajo de capacitación con los empleados, principalmente para explicar a estos, el modelo de competencias que se está aplicando, para que estos internalicen las metas que requiere la empresa, y aprendan como llegar a lograrlas.

El trabajo de capacitación comenzó hace poco tiempo en ING, y los empleados han respondido positivamente y con muchas ganas de aprender más, y la mejor disposición para cambiar si es necesario ciertas formas de trabajo.

El modelo ayuda a que el personal sea más eficiente y también por lo mismo se produce una reducción de personal en la medida que se requiere personal más especializado como también áreas que se especialicen más en ciertos temas.

La mayoría de las empresas tanto las que aplican como las que no aplican el modelo de competencias laborales, al momento de realizar una reestructuración, toman en cuenta elementos como: reducción de personal ya que esto se relaciona directamente con reducción de gastos, una mayor visión de negocios, por una estrategia competitiva en particular, variaciones en el modelo de negocios, esto debido a las necesidades de las personas, ya que cada vez la gente tiene menos tiempo para dedicarle a los trámites, por

lo que se hace indispensable brindar al cliente una forma mas cómoda y rápida de resolver sus necesidades.

5.- La aplicación de los modelos de competencias laborales afecta favorablemente a la transformación productiva de la empresa.

Para que un modelo de competencias sea eficiente se requiere un cambio de mentalidad de las personas, existen personas que trabajan hace muchos años en ING haciendo lo mismo, por lo que implantar una manera nueva de trabajar es muy costoso para estas personas, algunas de ellas no se logran reponer al cambio que en ocasiones es absolutamente necesario.

Por otro lado existe un tema de actitud al cambio hay personas que lo toleran mas que otras. Para esto ING se ha esforzado tratando de llegar a las personas, haciendo campañas internas donde se les entregan carpetas, donde se pueden observar claramente las competencias que se requieren para el cargo de cada persona, se les entregan disquete informativos , y todo tipo de herramientas para que puedan entender y motivarse con la nueva forma de trabajo.

No es medible para ING saber si la mayor productividad de una empresa depende directamente del modelo que se use, ya que durante este mes se va a realizar la primera evaluación, por lo que resultados específicos no hay, pero como percepción general, la aplicación de un modelo de competencia arroja resultados satisfactorios, ya que es una herramienta mucho mas transparente, mas objetiva, que explica con mayor claridad las tareas que debe cumplir el trabajador. Por otro lado gracias al modelo de competencias se está realizando un trabajo muy fuerte en la profesionalización de la fuerza de venta, donde se han logrado objetivos importantes como son la disminución de la rotación de los vendedores, lo cual les entrega a estos una mayor estabilidad y mayor compromiso con la empresa.

ING realiza una evaluación del desempeño de los trabajadores mediante resultados concretos, al momento de evaluar los proyectos, también toman en cuenta el cumplimiento de fechas, cumplimiento de metas concretas a corto plazo, y toman en cuenta un factor fundamental para ING, que es el cambio de actitud en el personal, el cambio en la disposición para adquirir nuevas formas de realizar su trabajo, y la respuesta de los trabajadores frente a las reestructuraciones de la empresa.

La metodología principal que utiliza ING para la medición de resultados, es mediante la eficiencia operacional, y eficiencia comercial, la cual se exige a los trabajadores según el cargo que ellos tengan en la empresa, por ejemplo la eficiencia comercial se exige a los trabajadores que están en los departamentos de venta, que tienen contacto con el público, y la eficiencia operacional se exige a los trabajadores de los departamentos de recursos humanos, de informática, etc., a los trabajadores que no tienen contacto con el público.

Resultados numéricos en el departamento de recursos humanos no existen, a diferencia de los departamentos de venta, que existen mas formas de medición y se pueden obtener resultados más exactos del desempeño de los trabajadores.

6.- La aplicación del modelo de competencias influye favorablemente en las

relaciones laborales y en el clima organizacional.

Para ING es fundamental que existan buenas relaciones laborales, tanto entre los trabajadores de un mismo nivel, como entre los gerentes y empleados, ahora mas que nunca esto es necesario, ya que ING partió hace poco tiempo con la aplicación del modelo de competencias, y para aplicarlo se requiere una serie de trabajos en grupo, y para lograr buenos resultados en esto, necesariamente deben existir buenas relaciones laborales.

Por otro lado el tener buenas relaciones laborales tanto en ING como en toda empresa, ayuda a que el trabajador se sienta mejor, con más ganas de estar en el trabajo y de hacer las cosas mejor, por lo que ayuda a aumentar la productividad de la empresa.

Para tener buenas relaciones laborales no implica que el modelo se esté perfeccionando constantemente, ya que desde que este se comienza a aplicar, ya crea instancias de relaciones entre los trabajadores, e instancias de cooperación entre ellos, pensamos que en la medida que el modelo se vaya perfeccionando, y se vaya adecuando a las necesidades de la empresa, las relaciones laborales también deberían mejorar.

Otro factor importante que aporta el modelo de competencias, es que ayuda a disminuir la distancia existente entre el gerente y el empleado, ya que gracias al modelo existen muchas mas instancias para trabajar en equipo, donde necesariamente los gerentes deben estar cerca de los empleados, además debemos tomar en cuenta que el modelo se basa en que la persona tenga mucha mas autonomía para trabajar y tomar decisiones respecto a su trabajo. En el área de ventas por ejemplo había gerentes de venta sub gerentes de venta, y jefes de venta, y se eliminó el área de los subgerentes de ventas, un área completa que se consideró que ya no aportaba un valor agregado al área de ventas.

En cuanto al clima organizacional de la empresa, en ING este año se realizaron 2 estudios de clima organizacional, el primero asociado a realizar mediciones, y el segundo basado en una encuesta regional vía Internet, con alrededor de 80 preguntas a todos los trabajadores, en el caso de Chile a los 3.800 trabajadores de la empresa, se realiza la misma encuesta en todos los Países en los cuales se encuentra ING, arroja el resultado de un análisis de alrededor 16 factores de evaluación, agrupado en 4 temas principales, entrega el detalle por preguntas, separado por áreas.

Es primera vez que se lleva a cabo este sistema en ING, y dio resultados bastante satisfactorios a la empresa, aunque el desafío para el próximo año es que sean mejores.

CONCLUSIONES

1. La Evolución del Trabajo en Chile

A través de la historia el trabajo ha sido visto desde diversas perspectivas. La antigua polis griega desvalorizaba el trabajo manual. En la Edad Media, se dio gran importancia al trabajo artesanal. Más tarde, dentro de la ética protestante, el trabajo es visto como una forma de alcanzar la gracia, incrementar la grandeza de Dios y de ratificar la condición de elegido.

Durante la revolución industrial, el trabajo humano se consideró casi como una prolongación de la máquina, el aporte humano se asumió como una aplicación subordinada de músculos y esfuerzos físicos rutinarios, totalmente determinada por los tiempos necesarios para producir.

Durante la economía industrial, el trabajo fue subordinado a la organización técnica de la producción. Bajo el paradigma de la división por tarea y operaciones, fue racionalizada al máximo la intervención humana, despojándola de su aporte intelectual y cognoscitivo.

La excesiva preocupación por la rapidez, los tiempos y los movimientos llevó a la fatiga, el agotamiento, y se tocó techo en el incremento de la productividad.

Nuevas formas de obtener mejores desempeños en los trabajadores comenzaron a aparecer. Factores como condiciones ambientales, motivación y liderazgo adecuados explicaban parte importante del desempeño y resultados obtenidos.

En la actualidad nos encontramos en un momento de desarrollo de economías

eficientes, intensivo uso de modernas tecnologías de información y comunicación, un alto nivel de cambio en el entorno de las organizaciones, que llevan en definitiva a la necesidad de reconocer la importancia del **saber** como fuente de crecimiento y competitividad.

El trabajo hoy es entendido como el aporte para lograr los objetivos de la organización. Las metodologías actuales de análisis del trabajo más que preocuparse por las tareas, se centra en descifrar y establecer cuál es el aporte del trabajador al logro de los objetivos de la organización.

Las empresas competitivas aplican estrategias, que pasan por la modernización, aplanamiento y simplificación de sus estructuras, introducen mejoras tecnológicas y reconocen la importancia de disponer de "talento humano" para alcanzar sus objetivos. Lograr resultados es hoy un desafío mayor que ejecutar tareas. Para lograr resultados, el trabajador competente debe movilizar sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y comprensión del proceso que realiza.

Hoy, la capacitación y reconocimiento del saber del trabajador tiene un gran valor en la empresa y en la sociedad. Una empresa es competente, cuando tiene trabajadores competentes.

En el nuevo escenario laboral, el incremento de conocimientos, además de favorecer mejores resultados en la empresa, facilita el aumento de las capacidades con las que cuenta para competir mejor. Por ello, resulta de vital importancia hoy que las empresas que quieren ser más competitivas valoren y reconozcan las competencias con las que cuentan.

En resumen, en la actualidad existe una revalorización del trabajo humano, que se puede caracterizar en:

La importancia concebida al saber y la inteligencia que el trabajador aplica y moviliza.

Importancia de saber relacionarse con las personas en el lugar de trabajo.

Múltiples interacciones entre personas y equipos que facilitan el quehacer.

Importancia de la capacitación y todo tipo de acciones educativas.

Diseño de mecanismos de reconocimiento y valoración de las capacidades demostradas en el trabajo.

2. La Llegada del Enfoque de Competencia Laboral

Las nuevas necesidades que el ambiente competitivo a impuesto a las organizaciones, requieren de respuestas más rápidas que no se puede dar bajo las tradicionales formas de organización del trabajo. Una rápida adaptación al cambio, aceptar desafíos, cambiar y aprender continuamente, son imperativos para cualquier empresa en un mundo globalizado. Lograr estas características, implica que la empresa también se convierta en un "equipo competente", con base en trabajadores competentes.

Se ha creado una demanda por capacidades como comprensión, procesamiento y aplicación de un gran número de informaciones en rápido cambio. La interacción social en los equipos de trabajo, hace que sean muy valoradas las habilidades para comunicarse efectivamente. La creciente importancia de los servicios, hace que se

demanden competencias como detección de necesidades del cliente, negociación, atención a clientes internos y externos.

Así, la gama de requerimientos sobre el trabajador se ha trasladado desde habilidades manuales al dominio de conocimientos y uso de la inteligencia, desde lo físico a lo virtual, desde habilidades específicas a habilidades de adaptación a diferentes condiciones cambiantes.

La competencia laboral implica, más que capacidades y conocimientos, la posibilidad de aplicar los conocimientos que se aprenden como resultado de la experiencia laboral y de la conceptualización y reconceptualización diaria que la persona lleva a cabo en su trabajo, sumando y mezclando permanentemente nuevas experiencias y aprendizajes.

Entonces, Competencia Laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente un trabajo utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que el trabajo supone.

El trabajo competente, incluye la utilización de atributos de las personas como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.

La competencia laboral debe interpretarse como un movimiento que pretende ser una respuesta innovadora para administrar y regular el mercado de trabajo interno y externo de la empresa, ante las transformaciones del mundo de la producción que en la actualidad se presentan. Las principales características de esa transformación son la aplicación de sistemas de innovación abiertos, complejos y dinámicos, que obligan a reformular la relación entre la educación, formación y el trabajo, en dos sentidos. Por una parte demandan un saber hacer del personal, y especialmente del operario, basado en diferentes y muchas veces mayores conocimientos, habilidades y actitudes que en el pasado. Por otra parte, este saber hacer se encuentra inmerso en una modificación continua debido a los cambios incesantes del proceso de trabajo.

Desde la perspectiva de los actores sociales, la competencia laboral responde a algunas de sus preocupaciones e inquietudes importantes.

Para los empresarios representa un instrumento que permite la colocación eficaz de recursos para la formación de personal, en un contexto donde la aceleración y superposición de innovaciones dificulta la identificación, a primera vista, de las necesidades y formas de capacitación.

A los sindicatos y trabajadores, les permite replantear la organización del trabajo y la negociación integral de un empleo de mayor calidad.

El propósito del movimiento de la competencia laboral es dar respuesta a la necesidad de identificar y construir nuevos ámbitos de saberes, bajo un enfoque que permita la adaptación a las nuevas circunstancias que van apareciendo. Exigencia que puede parecer ambivalente: crear normas acerca de saberes que se modifican con el tiempo.

La aplicación del concepto de las competencias se inició con mayor fuerza en las áreas gerenciales de las empresas, antes de que ocurrieran las grandes transformaciones de los años ochenta y noventa.

En un primer momento se difundió y avanzó más en esas esferas que en las de operación, lo que a nivel mundial se ha reflejado, entre otros, en el surgimiento acelerado de los Centros de Evaluación de Personal Assessment Centres. La explicación de ese fenómeno estriba en que las funciones de los gerentes consisten en tareas abiertas y complejas, que evolucionan con rapidez y que no están conectadas con una oferta educativa predeterminada.

La aplicación de la competencia laboral a nivel operativo empieza a difundirse a partir del momento en que la organización del trabajo evoluciona hacia la ampliación y enriquecimiento de las tareas, producto de la gestión de calidad y flexibilidad que, junto con la naturaleza de las innovaciones tecnológicas, tienden a transformar la organización en sistemas abiertos de aprendizaje continuo. Con esto, se vuelve más importante la calidad de la educación a nivel operativo. En la medida en que las empresas demandan una calificación básica amplia y no especializada a nivel de la formación escolar, el mercado requiere más información acerca de lo que se va aprendiendo en la empresa, es decir, después de la enseñanza básica en la escuela.

La norma de competencia es un instrumento que en teoría puede cumplir esa función reguladora del mercado de trabajo al reconocer y contabilizar lo aprendido en la práctica.

Si bien el origen de la competencia laboral, en la historia moderna, data de principios del siglo, su significado en la actualidad debe ser ubicarse en el contexto señalado. El concepto tiene diversas interpretaciones, algunas de fondo, otras de matiz, lo que le da flexibilidad a la aproximación. Esa flexibilidad ofrece, por un lado, la posibilidad de una fuerza cohesiva lo suficientemente robusta para encarar las deficiencias reales y potenciales que el concepto tiene. Sin embargo, también representa el riesgo de que el concepto sea abandonado prematuramente por los actores, antes de alcanzar el nivel de un sistema nacional.

Lo que parece más importante es cómo los actores sociales y el Estado logran dar cabida a los puntos críticos que se presentan en torno de las competencias, frente a lo que no hay una respuesta única o predeterminada.

Esos puntos abarcan, entre otros, los siguientes temas:

- **Transferibilidad de la norma de competencia.** Se puede formular, como regla, que cuanto más transferible es la norma, menor es el costo para la sociedad en cuanto a formar y adaptar al individuo a situaciones cambiantes, pero mayor es el costo, para la empresa, de formar a la persona para las necesidades específicas de su organización.

- **La exigencia de la norma.** Cuanto más elevada sea la exigencia de la norma, más efectiva podrá ser para las empresas, pero menor será su alcance por parte de la mano de obra en el mercado de trabajo y más costosa su preparación.

- **La competencia entre empresas.** Si es una de las empresas que imponen la norma tiene la ventaja de que las señales en el mercado de trabajo se adoptan más a sus necesidades, pero también permite a los competidores conocer sus bases de ventaja competitiva relacionadas con el factor humano.

- **La enseñanza individualizada.** El tiempo de aprendizaje será menor cuanto más individualizada sea la enseñanza, aunque esto se relaciona inversamente con el costo.

- **La participación de trabajadores y sindicato en la identificación y administración de la norma.** Esa participación de trabajadores y sindicatos en las competencias integra una estrategia para movilizar y potenciar los recursos a disposición de la empresa. Sin embargo, en América Latina la participación de los trabajadores en las empresas es más excepción que regla.

- **La autonomía del trabajador.** Se supone que cuanto más autónomo sea el personal en relación con las responsabilidades, mayores serán los estímulos para aprender. Sin embargo, la autonomía en las empresas, en América Latina, no forma parte de la cultura laboral y, en el mejor de los casos, sólo llega a ser controlada.

- **Las relaciones laborales.** Siendo la competencia un concepto directamente ligado con el desempeño, el trabajador lo ubica con mayor facilidad en el ámbito de las negociaciones sobre salarios, con lo que introduce en las competencias no sólo una dimensión de negociación social sino también de tipo económico. Esto puede generar una reacción adversa de los empresarios, si ellos no tienen una visión proactiva en la gestión de los recursos humanos.

- **La heterogeneidad.** La competencia difícilmente habrá de satisfacer el total de las necesidades que demanda en todo momento la organización.

Hay una contingencia, producto de la diversidad de las organizaciones, de la complejidad de las estrategias de innovación y de operación, de las situaciones no previstas, que hacen que el desempeño esperado se corresponda sólo parcialmente con la competencia genérica del sector.

- **El subempleo y/o sector informal.** En las referencias obtenidas en competencia laboral no se tiene desarrollado este aspecto elemental en el mercado de trabajo de la región latinoamericana. Pareciera que la competencia laboral se circunscribe solamente al mercado de trabajo formal, lo que corresponde a una visión de tiempos pasados en los países industrializados. Para los países en desarrollo se requiere complementar la visión de competencia laboral hacia ese segmento del mercado de trabajo.

- **El empleo.** En pocos modelos de formación por competencia se introduce explícitamente el tema del empleo. Es decir, éste se concibe como un derivado de una mejor ocupabilidad que la competencia conllevaría y no la competencia como uno de los factores que, en articulación con otros, permite el acceso al empleo.

- **El tema institucional.** Hasta qué punto el Estado tiene que intervenir en la trayectoria del modelo de competencia laboral y en qué momento.

El Estado puede hacerse cargo del papel de promotor, impulsor y coordinador, pero existe el riesgo de que el sistema de competencia laboral se convierta en una dependencia gubernamental burocrática sin mayor trascendencia. Las opiniones expresadas por los analistas dependen mucho de las experiencias vividas: en casos donde hay una intervención mínima del Estado.

- **El costo.** La normalización y especialmente la certificación implica un costo que no siempre la empresa está dispuesta o en condiciones de pagar. A diferencia de una, donde el costo del proceso de certificación está directamente ligado con la perspectiva de un mejor acceso a un mercado de productos, siendo la certificación una condición de

entrada, la relación costo-beneficio de una certificación laboral en un principio sólo está ligada a la gestión del personal dentro de la empresa.

- **La exclusión social.** Si bien esto tiene que ver con varios de los puntos antes señalados en torno al mercado de trabajo, guarda también relación con la construcción misma de la norma de competencia. La identificación de atributos que permitan un desempeño superior dejaría afuera del análisis a los menos competentes. Por otro lado, los menos competentes tendrán su propia manera de ver las disfunciones y las vías de superación personal.

Estos y seguramente otros puntos más, hacen la pregunta ¿es bueno o malo tener normas de competencia?. Lo que importa es si las normas de competencia están bien hechas, al considerar los puntos mencionados y buscar en cada uno de ellos el balance preciso. Si bien difícilmente, o nunca, se encontrará el equilibrio entre todos estos factores, lo que importa es que el esfuerzo desplegado por los actores vaya en dirección a ese propósito.

El conjunto de incertidumbres y complejidades en que se desarrolla el sistema de competencias laborales, convierte su dinámica en un proceso de aprendizaje institucional de los actores involucrados. En esta perspectiva, podrán existir afirmaciones y acuerdos generales acerca de la competencia laboral, pero lo que más interesa en este instante es conocer y entender los detalles.

El proceso de aprendizaje se alimenta de experiencias propias y de terceros, así como de investigaciones, en las cuales la OIT puede ocupar un papel de facilitador e impulsor, a través de una labor de sistematización, comentarios e intercambios de los avances que los países vayan logrando en la materia. Como en cualquier proceso de aprendizaje, hay diferencias en la dirección y el ritmo de los sistemas de competencias que se instalan en los países. No obstante, los elementos críticos no difieren sustancialmente y éstos representan áreas de oportunidad para el intercambio de experiencias en los que a la OIT le corresponde actuar.

En particular es importante el intercambio de experiencias en cuanto a la participación de los actores sociales ya que, en los diferentes modelos que se han analizado, no se ha visto una participación muy activa de ellos. Es decir, en lo individual, los empresarios y trabajadores participan en los diferentes modelos, pero no siempre existe la participación de sus organizaciones.

Desarrollar el interés entre las organizaciones de empleadores y trabajadores para ayudar a forjar los modelos de competencias laborales, es uno de los principales requisitos para que el sistema logre ocupar un papel predominante en los mercados de trabajo interno y externo de las empresas.

3. Ventajas del Modelo para la Productividad de la Empresa

Las aplicaciones de programas de competencia laboral están arraigadas en la convicción del desarrollo del talento humano como base para la competitividad.

Lo que se traduce en mejorar la productividad y mantener la competitividad de la empresa. La visión directiva apunta casi siempre a cumplir la misión de la organización y a mantener la operación dentro de niveles esperados o estandarizados para lograr las

metas.

Después de investigar sobre el tema de competencias laborales, podemos concluir que la productividad puede mejorarse en términos relativos: producir lo mismo con menos o, también, en términos absolutos: producir más con lo mismo. La primera vía es la más utilizada por las empresas. Las oleadas de cambio y reestructuración de las empresas en Chile, pasaron y continúan aún pasando por la fórmula de la revisión organizacional acompañada de disminuciones en la dotación de recursos, incluido fundamentalmente el trabajo humano.

Los aumentos de productividad se lograron recurriendo a la modernización tecnológica. La irrupción de tecnologías intensivas en microelectrónica e información, facilitaron recorrer esta senda. Sin embargo hoy en día el grado de difusión de estas tecnologías es bastante alto.

Muchas empresas han transitado el camino de las reformas organizacionales, la disminución de los niveles concentrados, el rediseño organizacional, el trabajo en calidad total y la modernización tecnológica.

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

Pensamos que las empresas, una vez hechos los esfuerzos tecnológicos y organizacionales tendientes a mejorar la productividad y garantizar la competitividad, es el de actuar decididamente en el mejoramiento del talento humano.

Al revisar las necesidades y las acciones requeridas para mejorar su aporte al logro de los objetivos organizacionales, se verá que no todo está hecho.

Muchos productos que se logran en ejercicio de políticas de modernización se vuelven con el tiempo lenguajes simbólicos o referentes de un momento institucional.

Si los cambios no inciden en la "arquitectura organizacional" es muy poco probable que sean sostenibles en el tiempo, que sean absorbidos por la organización y que permanezcan sus usos y costumbres.

Un cambio trazado debe estar tan presente en el día a día de forma tal que sea capaz de penetrar en el lenguaje y cultura de la empresa. De ahí que los cambios en tecnología sean más impactantes, una nueva máquina conlleva de entrada, la forzosa planificación de la adaptación a su uso. En cambio, conceptos como la calidad, la seguridad, la autonomía, el trabajo en equipo, no logran trascender si no se interiorizan haciéndolos portadores de cambio, no de discurso. Es más fácil instalar una máquina que cambiar la forma de pensar de la gente y la cultura de la organización.

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

Una empresa necesita crear una arquitectura organizacional favorable para darle una

ventaja competitiva. Esta ventaja no reside ya, claramente, en la tecnología, ni en la ubicación geográfica; debe crearse combinando los factores tecnológicos y organizacionales con el aporte del trabajo humano.

La estructura organizacional pasa a ser una mezcla en la que la interacción de la tecnología y el diseño de la empresa con el aporte de la gente, definen cambios en los patrones culturales de la organización, es ahí cuando en verdad se generan ventajas competitivas.

El elemento definitivo en la creación de estas ventajas es la gente. Así que la calidad de esta, su nivel de participación y compromiso, definen y definirán en gran medida la perdurabilidad de las organizaciones.

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

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

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

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

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

El verdadero concepto de desempeño empezó a moverse en torno a la capacidad del trabajador para obtener resultados en su empleo, no a la capacidad potencial de lograrlo certificada en un título educativo. Existe evidencia de como los mejores colaboradores se destacan por su aporte en las situaciones imprevistas, por su interés de mejorar, por su capacidad de discernir, por su compromiso, esto es lo que puede mejorar la competitividad de la empresa, lo concreto que es capaz de entregar el trabajador a la empresa.

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

4. Ventajas del Modelo para los Trabajadores

El modelo de competencias laborales, logra que los trabajadores entiendan hacia donde va orientado el trabajo que ellos realizan, como también logra que vean con una mayor transparencia a la empresa en la cual trabajan.

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

Los mecanismos de incentivo se pueden ligar mucho más fácilmente al logro de niveles de competencia y serán claros para trabajador y empresa. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa.

Aun algunas de las competencias del área de desempeño actual son totalmente transferibles a nuevos empleos, si éstas se reconocen y certifican, aceleran las decisiones de promoción y motivan a quienes lo desean, a realizar acciones de capacitación que les permitan estar elegibles para esas nuevas posiciones.

Por otro lado para los trabajadores es muy conveniente la evaluación y certificación por competencias, que se refiere a la determinación de la forma y la cantidad de evidencias a ser recolectadas para definir si un individuo es competente o no. Esta se puede medir mediante varios métodos:

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

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

La formación por competencias es necesaria para los trabajadores, ya que a partir de esta se ejecutan actividades de formación tendientes a nivelar las competencias necesarias para el desempeño exitoso con las que poseen los trabajadores. La formación

por competencias comprende la identificación de fuentes de capacitación, el desarrollo de material didáctico para apoyar acciones y el desarrollo de acciones con proveedores de capacitación. La ejecución de los programas de capacitación está en función de las necesidades detectadas y expresadas en las normas de competencia laboral.

Así las empresas pueden realizar las evaluaciones de competencias y establecer fácilmente las áreas de competencia que se deben reforzar mediante la formación.

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

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

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

BIBLIOGRAFIA

- Mertens, Leonard; “ Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos ”. DINAE, CINTERFOR/OIT, Montevideo, 1998.
- CONOCER. “ Análisis ocupacional y funcional del trabajo ”. IBERFOP. OEI. Madrid. 1998.
- CINTERFOR/OIT; “Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral”.
- Mertens, Leonard; “ La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional ”, 1998. Editado por Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional. Cumbre Iberoamericana (IBERFOP) - Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). Madrid. 1998.
- Schwartz, Bertrand; "Modernizar sin excluir", Dirección General Tecnológica Industrial, Secretaría de Educación Pública, México, 1996.
- Vargas Zúñiga, Fernando; “¿ Por qué Competencias Laborales?: Elementos claves a considerar .”, Documento de Trabajo. CINTERFOR/ OIT, 2000.
- Lasida, Javier y Billorou, Nina; “ Potencialidades de las Competencias Laborales para empresarios y trabajadores .”, 1999.

ANEXOS

HIPÓTESIS

1.- Tanto las habilidades manuales como las mentales son importantes.

¿La estrategia de productividad seguida en la mayoría de las empresas significa por una parte la reducción de personal, con el objetivo de tener personal mas calificado?

¿Esta estrategia de productividad implica la asignación de más y diversas tareas a los que se quedan?

¿Las habilidades mentales y las habilidades manuales se pueden considerar un complemento?

2.- Las habilidades manuales pierden importancia ante la automatización.

¿La capacidad de aprender significa que las expectativas de las personas se ponen a disposición para cambiar y que éstas se reestructuran?

¿Cuál es la visión que tienen los Países mas desarrollados, de Chile con respecto al tema de competencias?

¿Las competencias ayudarían a sobreponerse a las empresas a las fallas del mercado?

3.- En competencia laboral se requieren habilidades que exigen una formación prolongada, además de las habilidades básicas de la persona, por lo que resulta evidente que la educación básica tiene un papel esencial en la preparación del trabajo.

Las oportunidades de desarrollo de los trabajadores ¿dependen en gran medida de valores adoptados desde la niñez como son la confianza en cuanto a capacidad técnica, cumplimiento, honradez?

¿En que se basa el sistema de selección de la empresa?

¿Podemos afirmar que las competencias laborales son una instancia de cooperación entre empresas para ir definiendo los elementos en común que el mercado requiere en materia de formación profesional?

4.- Mediante la aplicación del modelo de competencias se logra una mejora de los trabajadores calificados.

¿El perfeccionamiento de los trabajadores calificados tiene relación con un modelo de competencia laboral?

¿Qué factores importantes inciden en el desarrollo de las competencias?

¿En el largo plazo, los trabajadores calificados deben seguir un modelo de competencias?

¿Qué papel cumple la capacitación en el modelo de competencias laborales?

¿La aplicación del modelo de competencias es fundamental para el buen funcionamiento en una empresa?

¿El modelo de competencias ayuda a disminuir la jerarquía que existe entre gerente y empleado?

5.- La aplicación de los modelos de competencias laborales afecta favorablemente a la transformación productiva de la empresa.

¿Debe existir necesariamente un modelo de competencias para que el proceso productivo sea eficiente y eficaz?

¿De que manera Telefónica puede medir los resultados que se obtienen gracias a la aplicación del modelo?

¿La globalización afecta en el desempeño?

6.- La aplicación del modelo de competencias influye favorablemente en las relaciones laborales y en el clima organizacional.

¿Para que existan buenas relaciones laborales el modelo de competencia laboral aplicado en la empresa debe perfeccionarse constantemente?

¿El modelo de competencias ha ayudado a Telefónica a tener una buena relación con el sindicato?

¿Una empresa que no tenga un buen modelo de competencias laborales no puede tener buenas relaciones laborales?

¿El clima organizacional es importante para una empresa que quiere obtener beneficios?