

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:

*Nulan*

**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS**

**+info <http://nulan.mdp.edu.ar/76/>**

## Las competencias laborales

### *The working competencies*

Ottorino Oscar Mucci\*

#### RESUMEN/SUMMARY

Las formas tradicionales de calificar al personal, desde el punto de vista del empleo, sufrieron modificaciones sustanciales en los últimos tiempos. Por ello, en este trabajo se intenta –sin desechar totalmente anteriores métodos– mostrar nuevos paradigmas que implican una visualización más abarcativa y profunda, entendida como premisa para determinar no sólo el potencial del empleado sino también las posibilidades de éxito en su desarrollo individual y colectivo.

*The traditional ways to qualify a company's personnel, from the employment point of view, have undergone substantial modifications lately.*

*So, in this paper it is tried –without exiling totally previous methods– to describe new paradigms that introduce a wider and deeper concept to determine not only the employee's potential but is possibilities of success in the individual and collective development as well.*

#### PALABRAS CLAVE /KEYWORDS

Competencias, calificación, diseño de puestos, especificaciones de puestos, saber hacer, poder hacer, querer hacer.

*Competencies, qualification, job design, specifications of positions, to know how to do something, to be able to do something, to want to do something.*

---

\* Profesor Titular Regular Administración de Personal. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. UNMDP.

*“ Sin trabajo toda la vida se corrompe.  
Mas un trabajo sin alma ahoga y mata la vida”  
Albert Camus*

## CONTEXTUALIZANDO

Encarar la temática de los puestos de trabajo, de los hombres que los ocupan y de los resultados esperados es una tarea compleja si no se ubica previamente el contexto en donde se hacen efectivas y se estudian las variables que condicionan las distintas orientaciones. En función de ello, se pretende diferenciar dos instancias indispensables para arribar a conclusiones comparables.

Por un lado, el período posterior a la Segunda Revolución Industrial, con fuerte prevalencia del esquema taylorista y luego, a partir de los setenta hasta la época actual. Para seguir la conceptualización de Coriat (1994: 101), en el primer estadio se comprenden las denominadas fases de internacionalización y mundialización y, en el segundo, la denominada globalización . Se puede afirmar que esa situación no es lineal y es así que los países subdesarrollados se enfrentan con situaciones contradictorias desde el punto de vista cronológico, posición que Anta (1998:12) refleja: “...el momento actual de Iberoamérica, se caracteriza por atravesar una transición traumática desde un “fordismo periférico”, y en donde se aceleran los procesos neoliberales en relación a las técnicas del trabajo.

Si bien esto implica un aumento considerable del comercio de bienes y servicios, de movimientos internacionales de capitales, de interconexión de los mercados y una cada vez más profunda intervención de las empresas multinacionales, como señala Hansenne (1994:4) “...en ese contexto, los Estados-naciones han visto reducirse de manera sustancial su capacidad para aplicar sus propias políticas económicas. El proceso de internacionalización ha hecho que los actuales instrumentos de reglamentación de las actividades económicas y sociales pierdan gran parte de su eficacia. Debido a la creciente influencia de las empresas internacionales, es cada vez más difícil lograr resultados satisfactorios mediante negociaciones colectivas a escala nacional y los trabajadores han tomado conciencia de que dependen cada vez más de una coyuntura mundial que escapa a su control...”.

En este marco, parecen precisas las palabras de Touraine (1994:32) cuando afirma: “Actualmente a la sociedad de consumo se añade la sociedad de comunicación y unos bienes no materiales sino simbólicos

se hacen cada vez más importantes para nosotros: la salud, la educación, la información y los viajes. Ya no pertenecemos a sociedades industriales y, mientras que la población activa empleada en el sector secundario muestra un retroceso relativo en los países más adelantados, se observa que los países en desarrollo están pasando del sector primario al sector terciario sin llegar a alcanzar los elevados porcentajes de población industrial activa que conocieron Gran Bretaña, Bélgica o Alemania hace algunos decenios”.

### **LAS DEMANDAS SOCIALES FRENTE A LA CALIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS (RRHH)**

Pese a lo expuesto, resulta claro que aun en los países en vías de desarrollo es indispensable estructurar estrategias que permitan algún tipo de inserción, con todas las limitaciones vistas, que permitan avizorar un futuro distinto.

Resulta claro que la competitividad no se logra como mera expresión de deseos y el traslado de esquemas exitosos en otros ámbitos no garantiza el éxito en nuestros países dependientes. Es una política que se impone desde los países centrales y, en nuestro caso, debe ser decantada, criticada y adaptada (y no meramente adoptada).

Esa situación como verdad absoluta se aprecia vivamente cuando se sostiene que la preparación en la educación debe tener un correlato directo con la actividad laboral.

Se discrepa absolutamente y se reafirma lo expresado (Mucci, 1998:5): “La relación educación y trabajo del futuro debe considerar, en primer término que el sistema educativo no puede ser enfocado como una institución al servicio del sistema productivo. Sus funciones rebasan una mera funcionalidad económica cumpliendo un papel estratégico en el logro de la identidad nacional, la integración social, la realización cultural individual y colectiva, así como el desarrollo de la personalidad y de actitudes y comportamientos de convivencia social”.

En esa dirección y con un enfoque orientado a competencias más que a requisitos acotados, se pueden aceptar modificaciones, aun cuando se reitera que nuestra condición de periféricos obliga a una aceptación condicionada en donde las instancias meramente cronológicas no alcanzan a explicar estos fenómenos.

Como comentario, se remite a la mención específica del informe pre-

liminar para el Seminario sobre educación (Cinda, 2002): "A partir del tema de las competencias profesionales se ha trabajado finalmente en una experiencia destinada a estudiar formas de evaluar el manejo que tienen los egresados de algunas competencias fundamentales requeridas para el ejercicio laboral. La evaluación de competencias profesionales se ha concebido como una manera de establecer las diferencias entre lo que se ha logrado en términos de aprendizaje y los estándares mínimos de desempeño aceptable, considerando las condiciones en que éste se da. Ello supone una concepción de competencias en el que convergen al menos tres dimensiones: la del 'saber hacer', la del 'poder hacer' y finalmente la del 'querer hacer'".

### **PUESTOS, HOMBRES Y RESULTADOS**

En cualquier organización, resulta indispensable que los hombres de todos los niveles alcancen el mejor rendimiento, entendiendo sus compromisos y tratando que sus comportamientos coadyuven al desarrollo de la institución.

Lamentablemente, no siempre resulta que los hombres ocupan los puestos que debieran o, en otras ocasiones, lo hacen con conocimientos precarizados o insuficientes, lo que repercute en los resultados.

Es más, frecuentemente se declama que los RRHH constituyen el capital máspreciado e importante y, en muchos casos, se priorizan funciones no relevantes o quienes detentan las posiciones de primer nivel no son realmente competentes. Este concepto, pretende superar las ideas prevalecientes, donde la cualificación de puestos surge de un criterio demasiado estricto.

En este trabajo, se utiliza el concepto de "cualificación" o calificación por entenderlo abarcativo de los tradicionales requisitos, propiedades y peculiaridades que deben estar presentes en los factores de especificación empleados en el análisis de cargos y que permiten, a posteriori, definir el perfil de la persona adecuada para ocuparlo. Chiavenato (1994:245), tomando el Diccionario de Ocupaciones del Servicio de Empleo de los EE.UU., dice que el analista deduce, y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos **cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante.**

Se reconocen las diferencias entre los requisitos, las especificaciones y las cualificaciones; pero se usará la última porque permite un

examen más amplio y, fundamentalmente, porque rescata la trascendencia del diseño de puestos como hito de ubicación racional en las técnicas de gestión de personal y como elemento dinamizador de puntos ineludibles en posteriores procesos de selección, colocación, capacitación, remuneraciones y evaluación de desempeño.

Para aplicar un lenguaje saussureano, el concepto a utilizar –cualificación como significado– no puede ser separado de su significante, en tanto y en cuanto le servirá de mediador e imagen acústica.

## ENFOQUE TRADICIONAL

### OPINIÓN DE LOS AUTORES

El enfoque tradicional, basado fundamentalmente en la especialización, tiene en la actualidad vigencia en muchos países y organizaciones. Es una noción que se profundizó a partir de la **primera revolución industrial**, aunque se pueden encontrar antecedentes más remotos y tomar el ejemplo mencionado por Friedmann (1958:21) cuando, citando a Herodoto, describe que “...el arte de la medicina entre los egipcios está dividido de modo que un médico trata una sola enfermedad y no varias...”.

La idea posterior de Adam Smith con la producción de alfileres cala intensamente en las formas de determinar el puesto y sus posteriores consecuencias.

Taylor (1911:82), a principios del siglo pasado, ponía especial interés en la “selección y formación científica del obrero que es estudiado, instruido y adiestrado y podría decirse sometido a experimentación en lugar de permitir que se seleccione y desarrolle al azar”. Partiendo del estudio de tiempos y movimientos enfrentó los problemas de la productividad, solemnizando los caminos minuciosos para modificar las causas de la ineficiencia e insistiendo que el remedio de ello sólo podría realizarse por lo que denominaba la Administración Científica.

Fayol (1916:231), por su parte, centra su interés en el gobierno de la empresa, en lugar de los esfuerzos de Taylor direccionados hacia el trabajo del obrero. Es así que al determinar los elementos que forman el valor de los jefes y agentes de empresa establece los siguientes:

- a) Salud y vigor físico.
- b) Inteligencia y vigor intelectual.

- c) Cualidades morales.
- d) Cultura general.
- e) Conocimientos administrativos.
- f) Nociones referentes a otras funciones.
- g) Capacidad profesional especial s/características de la empresa.

La simple observación del listado –tomado parcialmente de aplicaciones en industrias norteamericanas del acero y la Comisión de Servicios Civiles– acerca inevitablemente a muchas de las actuales especificaciones.

Más cerca en el tiempo, resulta descriptiva la afirmación de Whyte (1961:134) “...por lo general antes buscábamos al hombre brillante, dijo uno de los presidentes de la empresa, ahora esa palabra de la que tanto se abusó, “carácter”, se convirtió en algo muy importante. No nos importa si usted es Fi Beta Kapa o Tau Beta Fi. Queremos una persona bien redondeada que pueda manejar a gente bien redondeada”.

M. de Montmollin (1964:25), después de una sutil comparación entre lo que llama “distinción entre el trabajador y el trabajo” y “distinción entre el trabajo y el trabajador” concluye con un documento de la vieja Organización Europea de Cooperación Económica, que menciona las facultades mentales, requisitos físicos y destrezas, como “las exigencias que deben ser tenidos en cuenta para el trabajo”.

En un planteo ideológico distinto, Salvati (1972:109), sostiene que “...el capital tiene cada vez menos necesidad de confianza porque ya no tiene que delegar, sino más bien, objetivizar funciones...”.

En definitiva, con mayor o menor cantidad de “**calificaciones para**”, se pueden citar algunos textos tradicionales como Lanham (1962) que para arribar a la especificación del trabajo emplea elementos muy parecidos. Incluso en manuales de uso habitual en las universidades, las condiciones son similares, Yoder (1960), Chruden y Sherman (1974), French (1983), Chiavenato (1994), Dessler (1994), Werther y Davis (1995) y Bertrán *et al* (2002). Lo mismo se puede citar en autores argentinos como Maristany (1972), Ferraro (1985) o Sackmann Bengolea y Suarez Rodríguez (1999).

#### EL DISEÑO DE PUESTOS Y LAS ESPECIFICACIONES

El proceso de diseño o rediseño de puestos que concluye en nuestro caso en la especificación es esencial para lograr el éxito del sector de

personal, ya que permite desde el punto de vista de las organizaciones:

a. Repensar la orientación que se pretende en el desarrollo de las actividades.

b. A quien tiene la responsabilidad de su realización, contar con información veraz y comprobada que conduzca a definir políticas de personal.

c. Modificar sistemas de reclutamiento y selección, capacitar a los empleados, establecer adecuados niveles de remuneración, etc.

Este proceso se sintetiza en los siguientes pasos:

- Análisis
- Descripción
- Niveles de desempeño
- Identificación
- Especificación

Proporciona al experto herramientas coherentes para una adecuada interrelación entre la organización y los individuos que la componen. Equivocar el camino puede traer como consecuencia alta rotación, ausentismo, quejas, etc.

En este trabajo, no es intención desarrollar parámetros de diseño, pero es necesario destacar el proceso porque al trabajar básicamente con el concepto final, se debe asegurar que el encadenamiento haya sido preciso y que las especificaciones requeridas respondan al mismo, porque "Las organizaciones se establecen para producir algo y se valen de energía humana y no humana... que se utilizan para transformar esas materias primas en productos y servicios..." (Perrow, 1982:82).

En definitiva, para el enfoque tradicional esa utilización de la energía humana tiene mucha homogeneidad, respondiendo a los siguientes factores de especificación:

Requisitos intelectuales

- Instrucción básica
- Experiencia básica anterior
- Adaptabilidad al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

Requisitos físicos

- Esfuerzo físico necesario
- Concentración visual
- Destreza o habilidad
- Complejidad física necesaria

Responsabilidad por

- Supervisión de personal
- Material, herramienta o equipo
- Dinero, títulos o documentos
- Contactos internos y externos
- Información confidencial

Condiciones de trabajo

- Ambiente de trabajo
- Riesgos

En función de estos requerimientos, adecuados a cada posición en particular, se puede determinar la “cualificación” para ocupar el puesto que se ampliará con las competencias.

Las especificaciones, pues, constituyen el resultado de los requisitos fijados en los ítems vistos (o utilizados en menos o en más) que se consideraran indispensables para cubrir adecuadamente el puesto.

Tal vez, para concluir, resulta ilustrativo el concepto del denominado trabajo calificado que establece la OIT (1973:256): “El trabajo calificado es aquel de quien se reconoce que tiene las aptitudes físicas necesarias, que posee la requerida inteligencia e instrucción y que ha adquirido la destreza y conocimientos necesarios para efectuar el trabajo en curso sobre normas satisfactorias de seguridad, cantidad y calidad”.

## LA MULTIDIMENSIONALIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO

Se entiende al puesto de trabajo como la intersección donde confluyen dos realidades complejas e interdependientes: la organización por un lado y las personas, por el otro. En ese lugar, en ese encuentro, la organización se hace visible y específica para el trabajador. Y las personas “participan” en esa vida colectiva, institucional, que las lleva a un reconocimiento mutuo y explícito. Ambos, fuera de esa relación particular y solemne, quedan aislados y desnivelados.

En ese punto, comienzan a aparecer las diferencias entre el enfoque tradicional ya examinado y el de competencias que se analizan de inmediato. Es que, en el primer caso, se desarrolla un criterio reduccionista y limitado y que, sin perjuicio de avances significativos, sigue presentando un carácter marcadamente mecanicista. En el enfoque de competencias, el criterio es más abierto y procura extender la cualificación a la mayor cantidad de campos posibles.

Para establecer patrones homogéneos, que permitan una direc-

ción que intente servir de “puente” entre lo tradicional y las competencias, se encara la tárea con un enfoque multidimensional que fue utilizado por distintos autores, aunque en algunos casos aplicados a otras disciplinas (Kliksberg, 1984 y Toro Alvarez, 1992). Ello facilita la cohesión de aristas que aparecen como incompatibles y sólo son diferenciales en la mirada desde donde se efectúan.

**1. Dimensión tecnológica:** es la más visible porque la tecnología determina la naturaleza y las particularidades empresarias u organizacionales. Es una posición que ganó detractores en función de ese “determinismo tecnológico” que se le atribuye, aunque es dable reconocer que el camino conduce inexorablemente a lo que Minstzberg (1984:290) llama “la tecnología de operaciones” o “sistema técnico” para diferenciarlos de otros aspectos a los que incluye en el término complejidad referido al conocimiento base de la organización.

**2. Dimensión organizacional:** el diseño de puestos es uno de los parámetros que concurren en la estructuración organizacional. Un puesto puede atribuir mayor o menor discrecionalidad al ocupante, sea en autoridad, en funciones limitadas o extendidas, etc. por lo que conocer las especificaciones y las “cualificaciones” dará referencias de atención para quien coordina.

**3. Dimensión económica:** al mencionar la intersección en donde se encuentran la organización y las personas, se destacó la relevancia de la interdependencia entre ambos. En este aspecto, el aporte del trabajador es compensado en forma de retribución que, incluso, adquiere diversas variantes. Pero, esta aportación básica no es la única que une a ambos. Así, aparecen la motivación, la conexión de la retribución con la tecnología, las formas de dirección y el ambiente, entre otras.

**4. Dimensión social:** en este planteo, no hay definiciones únicas y se encuentra frente a un cambio conceptual toda vez que no es la época del trabajo, sino del empleo, entendido como estructura social, como conjunto articulado de posiciones a las que se adscriben determinados beneficios. Obviar esta diferenciación puede ser grave, como se observará en el tratamiento de la empleabilidad.

**5. Dimensión individual / personal:** así como se enfoca a la organización interseccionada, también al hombre con el que se encuentra. Y sus pertenencias personales. Su equipaje, grande o pequeño, contiene habilidades, experiencias, personalidad, creatividad, destrezas, expectativas, temperamento y deben tenerse en consideración.

**6. Dimensión histórica:** es un aspecto insoslayable por la diversidad

contextual de contenidos, de apropiación, etc. Hopenhayn (2001), realiza una excelente interpretación para establecer la diversidad ideológica que presenta el concepto trabajo y que, en este caso, se desliza al puesto de trabajo. No hay leyes ni esquemas aislados, hay leyes y esquemas que responden a procesos y períodos históricos que los condicionan.

**7. Dimensión cultural:** El trabajo fue en gran medida estandarizado por la técnica y las grandes corporaciones, por imperio de la globalización económico-financiera, lo extienden hasta donde alcancen. Sin embargo, puede asumir distintas formas –en ocasiones– por la diferenciación cultural que lo aleja de la uniformidad predominante.

Se pueden agregar algunas otras dimensiones como la política, jurídica, sociológica, e incluso establecer la conexidad entre muchas de ellas. Pero, se entiende que lo importante es el reconocimiento que una multivariedad en el enfoque resulta indispensable para evitar sesgos peligrosos.

## **FLEXIBILIZACIÓN Y EMPLEABILIDAD**

Al iniciar este trabajo se mencionó la necesidad de contextualizar y a la vez, mostrar algunos condicionantes que las medidas socio-económicas impuestas por el neo-liberalismo producían en países dependientes como el nuestro.

Aparecen así, la polifuncionalidad, la inestabilidad, la falta de compromiso social que imponen esas políticas que agregaron, como dato presuntamente nivelador, un nuevo concepto: la empleabilidad. Se sostiene la necesidad de una preparación para entrar y salir del mercado como variante natural. Así, la empleabilidad responde a la capacidad de una persona para ser empleada.

Para ello, es necesario estar motivado para el cambio y estar preparado laboralmente para ser eficiente y lograr productividad como condición elemental para conservar el empleo, en su caso. Algunas empresas establecen programas de empleabilidad que permiten un mejor posicionamiento del trabajador en su tarea, para la eventualidad de abandonar su cargo o, simplemente, ser despedido. De poseer una buena cualificación tendrá mejores posibilidades de inclusión en otra organización.

Hipotéticamente, parece atendible. En la práctica, existen en la Argentina múltiples ejemplos que desmerecen el concepto. Porque: ¿cuál es la dimensión del esfuerzo que pueden dedicar las empresas a la formación permanente cuando sus urgencias parecen ser otras? o en la

contingencia ¿intervendrá el Estado?, o más aún: ¿hacia dónde apuntan las políticas de empleo?

El problema, sostienen Testa y Figari (1997:201) es que “Las vinculaciones e interdependencias entre flexibilidad, precariedad, exclusión social y vulnerabilidad social constituye la base societal para la existencia de un importante sector de la sociedad argentina, para el cual el funcionamiento del mercado no parecería ofrecerles oportunidades de inserción”.

Sin descartar el concepto de empleabilidad en otra instancia socio-económica, deben necesariamente superarse los problemas enunciados en el párrafo anterior, para no quedarse simplemente en la flexibilización sin poder avanzar hacia una empleabilidad real. Porque coincidimos con las recomendaciones de la CEPAL en el sentido de que la equidad social tiene que ser un componente básico de cualquier política de desarrollo.

## ENFOQUE DE LAS COMPETENCIAS

### OPINIÓN DE LOS AUTORES

Se mencionó, y con razón, que muchas veces se utilizan “términos nuevos para aplicar a técnicas añejas”. Las formas pueden aparecer como diversas, sea por modificación, alteración de variables o innovaciones parciales sobre cuestiones ya reconocidas y que son reformadas. Fuerza es decir que, en oportunidades, los cambios son sustanciales y las nuevas concepciones deben atenderse.

Con las competencias pasó algo parecido. Los autores, las ideas y su aplicación irrumpen con fuerza en los inicios de la década del 90, aunque los primeros indicios son muy anteriores.

Previamente, es necesario puntualizar que en las primeras elaboraciones aparece una colisión semántica entre las competencias y las capacidades. Es la posición de Mc Clelland, mencionado reiteradamente como uno de los pioneros de las competencias, entendiéndola como la característica esencial de la persona y causa de su rendimiento eficiente en el trabajo. Gorz (1972:153) también utiliza el término en el sentido que se requieren capacidades que confieren status social. Incluso, los sistemas formales de competencias en los Estados Unidos aparecen promocionados por las empresas y, en cambio, en Gran Bretaña es el Departamento de Educación y Empleo el que proporciona a los empleados el certificado.

Entre estas disyuntivas, Mitranía (1992) sostiene que las competencias constituyen el elemento más cuantificable y objetivable de la gestión de recursos humanos.

Pero... ¿qué implican las competencias...? Para aclarar el panorama de lo que se intenta explicar, es necesario presentar los vectores de análisis o las combinaciones emergentes a utilizar y que respondan a principios activados y no meramente formales.

Cantera Herrero (1995:382) proporciona una aproximación, cuando establece el siguiente marco:

a) **Saber:** conjunto de conocimientos técnicos y de gestión.

b) **Saber estar o saber ser:** conjunto de actitudes fruto de la sinergia grupal.

c) **Saber hacer:** conjunto de habilidades, fruto de la experiencia y del aprendizaje.

Le Boterf (2001:93) agrega otro "saber": el **saber actuar**, que puede tener algunos solapamientos con el esquema anterior, agregando que la competencia es un saber actuar validado e implica saber movilizar, combinar y transferir, considerando los recursos, conocimientos, capacidades, tanto individuales como en red.

**Las competencias lejos están de constituir elementos dispersos. Por el contrario, son una construcción que resulta de combinar recursos y variables.** Para ello, es importante distinguir aquellos que son relevantes y necesarios para actuar con competencia, como discernir sobre las actividades profesionales que se corresponden a actitudes personales e incluso de actuaciones evaluables que provengan de acciones realizadas y cuantificables.

Se debe destacar que "...se trata de un concepto polisémico, tan polivalente como sugerente..." (Levy 1997:10). De allí que, según la focalización, el concepto puede ser visto de distinta forma, como si fuera la observación de una lente que permite observar puntos, pero que al cambiarla permite observar otros, sin dejar ver a los anteriores claramente.

Así, mientras la competencia como autoridad suele aparecer cuando se dice que asuntos y cometidos quedan bajo la competencia del trabajador concreto, la competencia como incumbencia se utiliza a la hora de acotar las tareas y funciones de las cuales son responsables algunos empleados.

Incluso, se puede estudiar la competencia como suficiencia, que ofrece una interesante posibilidad de diferenciación, porque fija las especificaciones que se consideran mínimas o claves para el buen hacer compe-

tente y competitivo. Obsérvese que la aproximación a la especificación de tareas es harto significativa.

Finalmente, el concepto que más interesa “la competencia por cualificación” aparece en el área de la mano de las ciencias del comportamiento más que de las técnicas instrumentales, cuando se aquilatan las cualidades que se atribuyen como pertinentes para el puesto.

El Consejo de Normalización y certificación de Competencia Laboral de México, en su aplicación al aprendizaje, remarca tres niveles de transferibilidad (Conocer 1998:75).

1. La transferencia de sí para sí, es decir, tengo un conocimiento y lo transfiero para enfrentar una situación.

2. La transferibilidad de sí para otros y viceversa, de forma que aprendo y enseño en mi interacción de aprendizaje o de trabajo con el colectivo.

3. La transferibilidad de un conjunto de competencias en el marco de la movilidad en los mercados laborales.

#### LOS PUESTOS Y LAS COMPETENCIAS

Las competencias, como construcción, constituyen y proveen un vínculo entre las misiones a concretar y los comportamientos individuales y grupales para lograrlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para que tal cometido sea satisfactorio, por otra.

Se observa, una diferencia superadora frente al criterio de las características rígidamente individuales, tales como aptitudes, rasgos de personalidad, etc., del enfoque tradicional, ya que contempla dos pilares básicos. Por un lado, las cualidades específicas (que pueden ser comparadas) y el paso por experiencias de formación.

Se podrá afirmar –y es opinable– que la diferencia aparece como sutil. Pero es lo suficientemente clara para evocar y contener listados de actividades más amplias y abarcativas e incluir a estrategias, cultura empresarial, niveles de decisión, etc.

Resulta indispensable que la experiencia se refleje en la construcción de las competencias. Y de una experiencia, no referida a los años, que sólo responde a una situación meramente biológica, sino a la capitalización del conocimiento y su acrecentamiento como consecuencia. A ello se puede adicionar aptitudes, actitudes y rasgos de personalidad entre otros aspectos. Sin ser limitativos, se puede ser más omnicomprendivos. Finalmente, a diferencia de la especificación tradicional de puestos, se debe agregar en su examen:

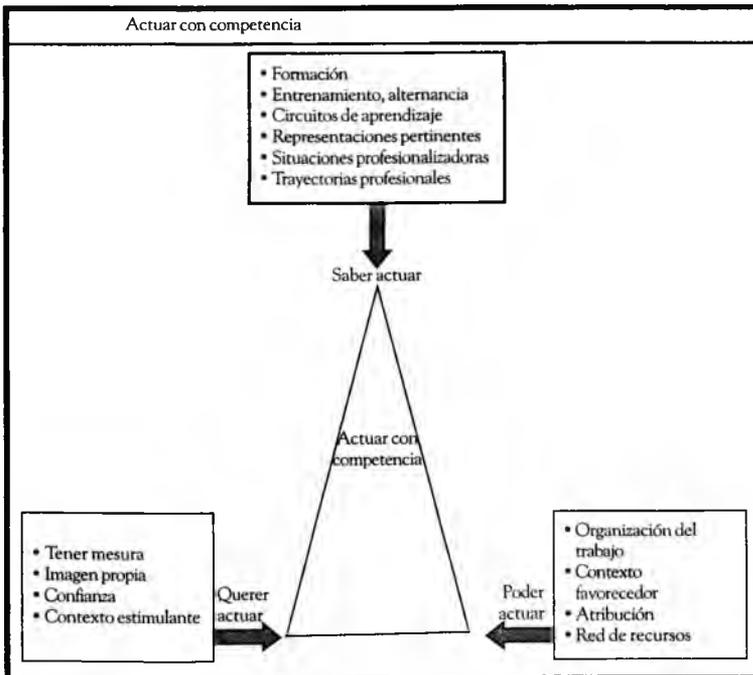
a) La polifuncionalidad de los puestos actuales, desdibujando la vieja determinación acotada y congelada. Se acepta e incluso se comparte la posición sindical en este punto que no tuvo la respuesta que debió darse desde el punto de vista técnico-instrumental-social y en el convencimiento de que no habrá reconstrucción posible si no se asienta en el pilar social.

b) Los cambios en determinados puestos, sea por supresión, modificación o por la aparición, frecuente y temporal, de otros.

c) Las denominaciones de los puestos puede llamar a confusión, toda vez que un nombre en una empresa puede significar distintas táreas o funciones en otras. La OIT (1991) publicó un muy interesante libro sobre la clasificación internacional de ocupaciones.

d) Los ocupantes del puesto suelen otorgarle –pese a la normalización estricta– un tinte especial que no se debe obviar.

En función de ello se amplía la base de sustentación de las competencias tal cual surge de la Figura 1:



Fuente: Guy Le Boterf (2000:119).

FIGURA 1: COMPETENCIAS

La Figura 1 ofrece una síntesis que entendemos adecuada considerando que, para el SABER ACTUAR, se deberán profundizar los procesos de formación de recursos, en donde la capacitación y el desarrollo permitirán una puesta en situación valedera, aplicable y prospectiva.

Para el QUERER ACTUAR es indispensable el reconocimiento de la construcción de las competencias en un contexto de compromiso, confianza y mutuo reconocimiento, con fuerte prevalencia de impulsos conjuntos.

Para el PODER ACTUAR, una organización del trabajo y fundamentalmente un diseño de puestos que permitan superar el mero saber y en donde además de adicionar el saber estar o ser y el saber hacer, se integren los conocimientos, la toma de iniciativas, el otorgar atribuciones para la construcción de las competencias que deberán tender, en gran parte, a la construcción de redes de relación, de documentación, de información y de interacción colectiva.

## CONCLUSIONES

*Ningún sistema administrativo puede ser superior a los hombres y mujeres que lo dirigen o personifican.*

Manual de Adiestramiento  
Naciones Unidas

Se analizaron dos criterios que tratan la relación entre el diseño de puestos, el hombre y los resultados.

Si bien el enfoque de las competencias tiene una apertura de la que carece el enfoque tradicional, de ninguna manera se intenta desechar al último. Existen eventos que aconsejan el uso de uno u otro. Lo importante, tal vez, sea buscar las circunstancias que cada uno puede aportar y, fundamentalmente, el contexto en donde se quiere implementarlo.

La supremacía teórica y temporal de las competencias estriba en el concepto integrado entre la perspectiva organizativa que implica un puesto y la dimensión personal que suponen los componentes de la organización. (Morales Gutiérrez, 2000:22).

La cualificación del esquema tradicional tiende a determinar la capacidad potencial para realizar determinadas tareas o funciones. La cualificación del esquema de las competencias proporcionará la evidencia de la capacidad real para realizarlas, aun cuando el grado de efectividad de su

resultado deba ser complementado por otros mecanismos de gestión que, en el caso de los recursos humanos, se han desarrollado escasamente al momento. Fundamentalmente, el intento debe insertarse específicamente en la constitución de una nueva lógica organizativa: **la lógica del conocimiento**, motor del desarrollo.

No obstante, se reitera que las técnicas responden al marco histórico que los involucra y en tal sentido su bondad estará en relación directa al medio que las posibilita. Este es un factor condicionante, sin perjuicio de entender a las competencias como un sistema inteligente, que debe compaginarse con las políticas sociales evitando manipularlas porque representan y exteriorizan aspectos vivenciales del trabajador que es, en última instancia, quien ha sufrido más y disfrutado menos de los alcances del conocimiento aplicado en las organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, Bertrán; Alfaro Escolar, R. y Alfaro Escolar, S. (2002), *Las mejores herramientas para la gestión de las remuneraciones*, Bilbao, Deusto.
- Anta, Gregorio (1998), *Procesos de acreditación y certificación de la competencia laboral*. Madrid, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (O.E.I.).
- Cantera Herrero, F. J. (1995): Del control externo a la Auditoría de Recursos Humanos, en *Nueva Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona, Gestión 2000.
- Cinda (2002): "*Las nuevas demandas sociales y sus implicancias para la educación superior*". Santiago de Chile. Centro Interuniversitario de Desarrollo.
- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (Conocer, 1998): "*Análisis ocupacional y funcional del trabajo*". Madrid, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
- Chruden y Sherman (1965), "*Administración de Personal*". México, CECSA (1974).
- Coriat, Benjamín (1994), "Globalización de la economía y dimensiones macroeconómicas de la competitividad", en *Realidad Económica* N° 124, Buenos Aires, Instituto Argentino para el Desarrollo Económico.
- Chiavenato, Idalberto (1994), "*Administración de Recursos Humanos*", Bogotá, Mc. Graw Hill Interamericana.
- Del Pino Martínez, Agustín (1997), "Empleabilidad y competencias ¿nuevas modas?", en *Psicología del trabajo y Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona, Gestión 2000.

- Dessler, Gary (1996), *Administración de Personal*, México, Prentice Hall Hispanoamericana.
- Fayol, Henry (1916), *Administración industrial y general*, Buenos Aires, El Ateneo, 1969.
- Ferraro, Eduardo (1995), *Administración de Personal*, Buenos Aires, Primo.
- French, Wendell (1993), *Administración de Personal*, México, Limusa.
- Friedmann, Georges (1958), *El trabajo desmenuzado*, Buenos Aires, Sudamericana.
- Gorz, Andre (1972), *Técnicos, especialistas y lucha de clases*, en *La división capitalista del trabajo*, Buenos Aires. Cuadernos de Pasado y Presente.
- Hansenne, Michel (1994), "Las nuevas sendas de la justicia social", en *Revista Trabajo de OIT*, N° 8, mes de junio. Ginebra. Organización Internacional del Trabajo.
- Hopenhayn, Martín (2001), *Repensar el trabajo*, Buenos Aires. Grupo Norma.
- Jiménez, Alfonso (1997), *La gestión de competencias: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma*, en *Psicología del trabajo y Gestión de recursos humanos*. Barcelona, Gestión 2000.
- Kliksberg, Bernardo (1984), "Propuesta de un modelo metodológico para la investigación sistemática del complejo de empresas públicas en países de América Latina", en *La reforma de la Administración pública en América Latina*. Alcalá de Henares. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Le Boterf, Guy (2001), *Ingeniería de las competencias*, Barcelona, Gestión 2000.
- Lanham, E. (1962), *Valuación de puestos*, México, CECSA (1969).
- Levy-Leboyer, Claude (1997), *Gestión de las competencias*, Barcelona, Gestión 2000.
- Maristany, Jaime (1972), *Evaluación de tareas y administración de remuneraciones*, Buenos Aires. Contabilidad Moderna.
- Mertens, Leonardo (1998), *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*, Madrid, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
- Mintzberg, Henry (1984), *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel.
- Mitranía y otros (1992), *Las competencias*, Bilbao. Deusto.
- Montmollin, M. de (1964), *Nuevas perspectivas en el estudio del trabajo*, Buenos Aires, Troquel.
- Morales Gutierrez, Alfonso, Ariza Montes, J. y Morales Fernández, E. (2000), *Gestión integrada de personas*, Bilbao, Desclée de Brouwer.
- Mucci, Ottorino Oscar (1998), "Editorial", en *Revista Faces*, N°5, año 4, Mar del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- OIT (1973), *Introducción al estudio del trabajo*, Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo.
- OIT (1991), *Clasificación internacional uniforme de ocupaciones*, Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo.
- Perrow, Charles (1982), *Análisis de la organización*, México, CECSA.

- Sackmann Bengolea, A. y Suárez Rodríguez, M. (2000), *Administración de recursos humanos-remuneraciones*, Buenos Aires, Macchi.
- Salvatti, M. y Beccalli, B. (1972), "La división del trabajo, capitalismo, socialismo y utopía", en *La división capitalista del trabajo*, Buenos Aires, Cuadernos de Pasado y Presente.
- Taylor, F.W. (1911), *Principios de la Administración Científica*, Buenos Aires. El Ateneo, 1969.
- Testa y Figari C. (1997), "De la flexibilidad a la precarización. Una visión crítica de las vinculaciones entre el empleo y el sistema de relaciones laborales", en *Empleo y globalización*, Quilmes, Universidad Nacional de Quilmes.
- Toro Alvarez, Fernando (1992), *Desempeño y productividad*, Medellín, Cincel.
- Touranie, Alain (1994), "El trabajo, protección contra la sociedad dualista", en *Revista Trabajo de OIT*, N° 8, junio Ginebra, Organización Internacional del Trabajo.
- Werther, X. y Davis, H. (1995), *Administración de personal y recursos humanos*, México, Mc. Graw Hill Interamericana.
- Whyte Jr. William (1961), *El hombre organización*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Yoder, Dale (1960), *Manejo de personal y relaciones industriales*, México, CECOSA.

## GLOSARIO INDICATIVO

Competencia laboral: aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.

Área de competencia laboral: sector de actividad productiva delimitado por un mismo género o naturaleza de trabajo; es decir, por el conjunto de funciones productivas con objetos y propósitos concatenados o análogos para la producción de bienes y servicios de similar especie.

Área ocupacional: agrupación de funciones laborales relacionadas. El área ocupacional puede identificarse, en principio, con el primer nivel de desglose de una subárea de competencia.

Calificación para el trabajo: conjunto de habilidades competentes para desarrollar en su totalidad una función productiva.

Competencia básica: describe los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores, y que están asociados a conocimientos de índole formativa.

**Competencia genérica:** describe los comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.

**Competencia específica:** identifica comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada.

**Competente:** persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.

**Elemento de competencia:** parte constitutiva de una unidad de competencia que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo.

**Evaluación de competencia laboral:** proceso por medio del cual se recogen suficientes evidencias de la competencia laboral de un individuo, de conformidad con el desempeño descrito por las Normas Técnicas de Competencia Laboral establecidas, y se hacen juicios para apoyar el dictamen de si la persona evaluada es competente, o todavía no competente, en la función laboral en cuestión.

**Nivel de competencia:** grado de autonomía y de complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicadas en el desempeño de una función productiva.

**Norma:** documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido que establece, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para ciertas actividades o sus resultados con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado.

**Norma técnica de competencia laboral (NTCL):** es el documento en el que se registran las especificaciones con base en las cuales se espera sea desempeñada una función productiva. Cada Norma Técnica de Competencia Laboral estará constituida por unidades y elementos de competencia, criterios de desempeño, campo de aplicación y evidencias por desempeño y conocimiento. Asimismo, cada Norma Técnica de Competencia Laboral expresará el área y el nivel de competencia.

**Transferibilidad:** propiedad de las capacidades y de los conocimientos que le permiten al individuo la posibilidad de aplicarlos a ocupaciones o entornos técnicos diferentes.

**Unidad de competencia:** función integrada por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño asociados, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada.

Unidad de competencia básica: la referida a las habilidades consideradas como mínimas para la realización de cualquier trabajo.

Unidad de competencia genérica: la que se refiere a funciones o actividades comunes a un número significativo de áreas de competencia.

Unidad de competencia específica: se refiere a conocimientos, habilidades y destrezas propios de una función que se identifica generalmente con una ocupación.

Fuente: Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral de México.