

# SER HUMANO Y TRABAJO

## Temas de Recursos Humanos

### Competencias laborales (II)

#### Evolución y tipologías

Por [HUMBERTO QUEZADA MARTINEZ](#)

#### Introducción

En el artículo anterior hice mención a que las competencias laborales no son un tema nuevo, y que data de hace muchos años atrás por la preocupación en ciertos países, como Estados Unidos, Canadá, Australia e Inglaterra, que observaron que sus sistemas de educación no los satisfacían del todo. Sin embargo no es la formación el único aspecto en el cual se aplican las competencias, por lo que seguiré avanzando.

En su exposición sobre la relación entre capacitación, productividad y competitividad, durante el Foro Internacional "Hacia una política laboral de consenso" (Lima, 11 y 12 de junio de 2002), Eduardo Martínez (consultor de CINTERFOR-OIT en temas de formación basada en competencias) opinó que "la carga de la competitividad depende de factores técnicos: recursos, tecnología y gestión a nivel de la empresa, lo que determina la eficiencia productiva, y en este nivel es que hay responsabilidad de la empresa."

#### LOS DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO LABORAL

FACTORES TECNICOS	DE LA ORGANIZACION DEL TRABAJO	LOS FACTORES DE LA PERSONA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Maquinarias</li><li>• Equipos</li><li>• Insumos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cómo están hechas las divisiones de funciones</li><li>• Comunicaciones internas</li><li>• Sistemas de compensación</li><li>• Incentivos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conciencia del rol</li><li>• Competencia</li><li>• Actitudes</li><li>• Aptitudes</li><li>• Personalidad</li></ul>
Responsabilidad de la empresa		Incide la formación

#### Evolución

Debido a las tendencias crecientes de los países industrializados, que instauraron estrategias competitivas basadas en productividad, la *Comisión de Secretaría para Lograr Nuevas Habilidades* de Estados Unidos (en inglés *Secretary's Commission on Achieving New Skills - SCANS*) emitió un informe para 1992 en el cual identificó cinco categorías generales de *competencias transversales*:

#### SCANS, 1992: competencias transversales

**Gestión de recursos:** tiempo, dinero, materiales y distribución, personal.

**Relaciones interpersonales:** trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.

**Gestión de información:** buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadoras.

**Comprensión sistémica:** comprender inter-relaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeños, mejorar o diseñar sistemas.

**Dominio tecnológico:** seleccionar tecnologías, aplicarlas en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

## PERSPECTIVAS CONCEPTUALES

Andrew Gonzci formuló en 1996 las siguientes tendencias de tipificación:

Enfoque Tareas Desempeñadas	Enfoque Atributos Personales	Enfoque integrado (holístico)
Desempeño que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista y subtareas específicas de manera clara.	Basada en las características de las personas y su aplicación en diferentes contextos de trabajo.	Dado por la combinación de las tendencias de enfoque de tareas con el enfoque de atributos personales.
Impulsaron las metodologías: DACUM, AMOD y SCID, básicamente orientadas a la formación.	Basada en lo que la persona sabe, puede y quiere hacer. Los atributos se especifican en niveles o grados.	Orientada a la evaluación y certificación de las competencias.

### Competencias Clave y Tipologías: Bunk

Llamadas también competencias críticas, y en inglés *core competencies*, referidas a aquellas que posibilitan desarrollar un desempeño exitoso en diferentes contextos. Según el alemán G. Bunk, podemos tipificarlas en:

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

**Competencia metodológica:** implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

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

**Competencia participativa:** participar en la organización del ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

### Competencias Clave y Tipologías: Mertens

Según Leonard Mertens, los tipos de competencias se pueden dividir en:

**Competencias genéricas:** se relacionan con los comportamientos y las actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.

**Competencias básicas:** son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

**Competencias específicas:** se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación, y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.).

### Consideraciones Finales

Es importante, pues, ir avanzando hacia una suerte de catálogo de competencias. Lo que se inició con las tipologías que hemos expuesto y que posteriormente ayudarán a exponer los sistemas de identificación de competencias.

Además, es importante tomar en cuenta que debemos también prepararnos de manera sólida para enfrentar el reto, no sólo a nivel de la empresa, sino a nivel sectorial, de modo concertado. Por ello citaré nuevamente a Eduardo Martínez, quien mencionó cuáles podrían ser "las ventajas y limitaciones de un modelo de gestión por competencias":

**Ventajas:**

- El enfoque por competencias responde mejor a los requisitos del puesto.
- Hace más transparente el mercado de trabajo (al utilizar la certificación de competencias).
- En las empresas, la gestión de personal puede ser más eficiente (se compensa más equitativamente).

**Limitaciones:**

- La certificación por competencias no es aplicable en los países donde las relaciones laborales se basan en títulos profesionales. Son pocos los países que tienen sistemas de certificación por competencias. En Europa, en el Seminario CEDEFOP, se discutió el enfoque y su aplicación en la certificación, y concluyeron que es una idea muy buena pero difícil de implementar porque los sistemas de certificación y educación requieren actualización costosa de programas y estándares, e instrumentos de certificación y educación (imagínese el tener que montar sistemas de pruebas para certificarse). Por ahora se prueban en el trabajo mismo, es decir, el costo de la certificación lo asume el empleador; sin embargo a futuro el costo debe ser de la colectividad.
- La gestión por competencias puede generar conflictos (se conocen algunos casos de reclamos entre empleadores y sindicatos). Los empleadores sostienen que deben efectuarse mejoras salariales sobre certificados y no sobre productividad. Los trabajadores manifiestan que los empleadores subirán artificialmente los estándares para no subir los sueldos.

---

(\*) **Humberto Quezada Martínez** es Sub Gerente de Q+M Consultores Asociados (Perú) y Director de Recursos Humanos.

**Q+M Consultores Asociados:** <http://qmasociados.netfirms.com/>