

COMPETENCIAS LABORALES

1. Que son las competencias laborales

La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según **criterios de desempeño** definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los **conocimientos** (Saber), **actitudes** (Saber Ser) y **habilidades** (Saber Hacer) de un individuo. Así, una persona es competente cuando:

- sabe movilizar recursos personales (conocimientos, **habilidades**, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas.
- realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados.

2. Cuantos tipos de competencias encontramos

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

- **Competencias básicas:** Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos **conocimientos** y **habilidades** que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las **habilidades** en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.
- **Competencias conductuales:** Son aquellas **habilidades** y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.
- **Competencias funcionales:** Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidas por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de

actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (on-the-job-training, e-learning, otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.).

3. Que son los Estándares de competencias

*¿Qué características debe presentar el desempeño de una persona para que sea considerado competente en una determinada **área ocupacional** o función productiva?*

Los Estándares de Competencia Laboral responden de modo explícito y específico esta pregunta.

Un Estándar de Competencia Laboral explicita, describe y ejemplifica el nivel de desempeño esperado en una determinada función laboral, recogiendo las mejores prácticas establecidas en empresas líderes en cada sector productivo. Un estándar contiene los siguientes elementos:

- **Actividades clave**, que son el desglose de una competencia en acciones específicas que una persona debe ser capaz de realizar para obtener un resultado.
- **Criterios de desempeño**, indicadores que permiten reconocer el desempeño competente.
- **Conductas** asociadas, que ejemplifican a través de indicadores conductuales la forma de realizar adecuadamente las actividades clave.
- **Conocimientos** mínimos que el candidato debe poseer sobre determinadas materias, para ejecutar de manera competente las actividades clave.
- **Habilidades** cognitivas, psicomotrices y psicosociales relevantes para el desempeño adecuado de las actividades clave.

4. Cuales son sus posibles aplicaciones

Los Estándares de Competencia Laboral son un referente para:

- diseñar programas de capacitación y formación profesional,
- implementar sistemas de gestión de recursos humanos y
- evaluar y certificar el desempeño de personas en base a competencias.

En Chile, como en otros países, el documento “Estándar de Competencia” es denominado “Unidad de Competencia Laboral” o “UCL”.

5. Qué son los perfiles ocupacionales

Un **Perfil Ocupacional** basado en competencias es una agrupación de Estándares o Unidades de Competencia Laboral que da cuenta de las actividades y funciones que componen un oficio o cargo.

Un **Perfil Ocupacional** describe:

- el *área o ámbito* general dentro del cual se desenvuelve un oficio u ocupación,
- las *unidades de competencia asociadas* al perfil,
- el *contexto de competencia*, referido a las condiciones y situaciones bajo las cuales el candidato debe demostrar capacidad para ejecutar una determinada tarea, y
- las *evidencias* directas e indirectas que permiten constatar que una persona es capaz de desempeñar las actividades que componen un **perfil ocupacional**, según los criterios esperados.

Los Perfiles Ocupacionales basados en competencias responden a una lógica de oficios completos más que a actividades o tareas aisladas, teniendo de este modo un valor agregado para el ámbito de la formación profesional, capacitación y gestión de recursos humanos en empresas, además de la posibilidad para ser usados en la evaluación y certificación.

Los Perfiles Ocupacionales generalmente reflejan lo que en el ámbito de la gestión de recursos humanos se denomina "Cargo".

EJEMPLO DE PERFIL OCUPACIONAL:

SECTOR MINERÍA, SUBSECTOR GESTIÓN Y SUPERVISIÓN



6. Que son las competencias de empleabilidad

Las Competencias de Empleabilidad son el conjunto de **conocimientos**, **actitudes** y **habilidades** genéricas requeridas para:

- Obtener el primer empleo.
- Mantener un empleo y poder transitar entre diferentes puestos y roles dentro de una misma organización para satisfacer nuevos requerimientos laborales.
- Conseguir un nuevo empleo si se requiere, es decir, actuar de manera independiente en el mercado laboral, movilizandoo capacidades para enfrentar productivamente transiciones laborales.
- Crecer y desarrollarse en cada empleo a partir de administrar el propio aprendizaje y de tomar decisiones en función de proyectos e intereses personales y posibilidades reales.

Un modelo de competencias de empleabilidad

La experiencia internacional y nacional crecientemente señala la importancia de incorporar estas competencias en los procesos educativos y de formación profesional. En Chile, un proyecto apoyado por CORFO y SENCE y ejecutado por Fundación Chile, identificó 8 Áreas de Competencias de Empleabilidad de alta relevancia para los empleadores del país:

• Comunicación	• Planificación y gestión de proyectos
• Iniciativa y emprendimiento	• Aprender a aprender
• Trabajo en equipo	• Resolución de Problemas
• Efectividad personal	• Uso de TIC.

En el caso particular de esta última área de competencia, Fundación Chile transfirió al país el estándar internacional International Computer Driving License a través del programa Licencia Digital ICDL. Se trata de un sistema de certificación internacional generado en la Unión Europea y adoptado en más de 100 países del mundo para asegurar que la población maneja productivamente computadores a un nivel de usuario básico.

7. Como se definen las Competencias de Empleabilidad

El punto de partida para definir Estándares de Competencia Laboral y Perfiles Ocupacionales adecuados a las necesidades de los sectores productivos, consiste en identificar las áreas ocupacionales en que se requiere mejorar las capacidades de los trabajadores.

Para ello, se realizan estudios sectoriales con el fin de hacer un perfil de cada sector y subsector productivo, y tener una base fundada y orientadora en la especificación de las competencias laborales. Los principales aspectos estudiados son:

- tendencias del mercado como requerimientos de calidad de servicio y/o productos,
- cambios en la tecnología y/o en la organización del proceso productivo,
- nivel de calificación de la fuerza de trabajo actual y principales brechas de conocimientos, habilidades y actitudes,
- oferta y demanda de formación y capacitación, calidad y pertinencia de esta oferta, y
- proyecciones de demanda de fuerza de trabajo.

Los estudios sectoriales son ejecutados por expertos con alto grado de conocimiento técnico de cada sector productivo, los que cuentan con la colaboración de las asociaciones de empresas y agencias gubernamentales que disponen de información relevante. La metodología incluye generalmente análisis documental y bibliográfico, estudios de indicadores económicos sectoriales, encuestas y entrevistas individuales y grupales a actores clave.

Como resultado de los estudios realizados, se definen las áreas clave para desarrollar competencias en cada sector y/o subsector. Una vez articulado el sector y definidas las áreas de competencias clave, se inicia la fase de desarrollo y validación de los estándares de competencias laborales, aplicando el método funcional.

Los estándares de competencias así definidos son el referente para evaluar, posteriormente, la capacidad de las personas para desempeñar una determinada función productiva.

8. Como se definen las Metodologías de identificación de competencias.

Para la identificación de competencias funcionales, tanto técnicas como de gestión, se pueden aplicar las técnicas de análisis de funciones y análisis ocupacional de tareas.

- *Técnica de Análisis Funcional*: es una metodología que busca identificar las actividades y funciones que deben realizar las personas de una organización para lograr los objetivos organizacionales. Se inicia estableciendo, en reuniones de trabajo con especialistas de los procesos comprendidos, el Propósito Principal del sector, organización o función productiva analizados y luego se desagregan sucesivamente las funciones y subfunciones, hasta encontrar las actividades realizables por una sola persona. El método funcional se centra en los resultados que el trabajador debe lograr, no en el proceso que se sigue para obtenerlos, siendo ésta su principal diferencia con el análisis ocupacional o de tareas. El producto final es un Mapa Funcional.

- *Técnicas de Análisis Ocupacional y de Tareas (AMOD, SCID, ETED)*: consisten en la identificación de contenidos de las ocupaciones mediante la descripción de las tareas que hay que cumplir y de los conocimientos, habilidades y responsabilidades requeridas para desempeñar una posición. Normalmente se reúne a un grupo de trabajadores experimentados, guiados por un facilitador, para precisar de manera clara y concreta lo que se debe saber hacer

en el puesto de trabajo. Incluye los desempeños estándar y sobresaliente esperados, así como los conocimientos y errores más frecuentes ocasionados por malas decisiones.

En las experiencias piloto de Evaluación y Certificación de Competencias desarrolladas por el Programa de Competencias Laborales se han utilizado principalmente los métodos funcional y conductual, en los siguientes sectores:

• Agrícola	• Informática	• Minería
• Alimentos	• Logística	• Turismo
• Gas-Electricidad	• Metalmecánico	• Vitivinícola

Competencias informáticas

En el caso del sector informático, los integrantes del comité ejecutivo sectorial coincidieron en la conveniencia de enfocar el proceso de desarrollo de competencias hacia un nivel de usuario de computadores, más que a competencias técnicas específicas.

A partir de una revisión de estándares existentes, se resolvió adaptar el Estándar Internacional Licencia Digital ICDL (International Computer Driving Licence). Este estándar ha sido adoptado por la Agenda Digital 2010 como base para el desarrollo y certificación de competencias básicas TIC de trabajadores y estudiantes de enseñanza secundaria.

ICDL es una certificación internacional de las competencias de una persona para utilizar productivamente computadores personales y las principales aplicaciones informáticas en un nivel básico de destrezas.

Se trata de una certificación modular y enfocada a la tarea, que cubre diferentes áreas de aplicación y tiene la ventaja adicional de rentabilizar la inversión en capacitación en tecnologías de información, tanto para el segmento corporativo (empresas) como para el educacional (instituciones formativas) y laboral (trabajadores y pymes), al permitir cuantificar las brechas de competencias existentes sobre la base de estándares validados internacionalmente.

9. A quiénes benefician los estándares de competencias

Hoy en día, las empresas enfrentan crecientes desafíos competitivos ligados a los mayores requerimientos de calidad de servicio por parte de sus clientes y a la necesidad de mejoramiento de su gestión, procesos productivos y productos.

Disponer de una organización y personas competentes es un factor crítico para el éxito en este contexto y es, por tanto, una prioridad fundamental para todas las empresas.

10. Cuales son los beneficios de tener estándares de Competencia

Al disponer de Estándares definidos y validados por el mundo productivo, las empresas puede:

- hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal,
- apoyar sus procesos de evaluación de desempeño,
- orientar su inversión en desarrollo y capacitación de recursos humanos a partir de las competencias requeridas por sus empresas, y
- mejorar los niveles de satisfacción laboral y el clima organizacional.

Las empresas e instituciones que han utilizado Estándares de Competencia Laboral saben que éste permite conjugar Competitividad con Empleabilidad y Desarrollo de las Persona

10. A quienes benefician los estándares

A los trabajadores Uno de los desafíos competitivos que enfrenta Chile es mejorar la calidad de su recurso humano. Asegurar que los trabajadores puedan actualizar y certificar sus competencias laborales a lo largo de la vida puede ayudar a mejorar su aporte a las empresas y a su propia empleabilidad.

11. ¿Cómo pueden crecer los trabajadores en el contexto de un mercado de trabajo cada vez más flexible?

Por un lado, accediendo a formación y capacitación a lo largo de la vida con el fin de reciclar sus conocimientos y destrezas para mantener su empleabilidad y mejorar su aporte a la competitividad de las empresas.

Por el otro, es necesario que el trabajador pueda mostrarle al empleador actual o potencial cuáles son las destrezas y conocimientos que efectivamente posee, hecho especialmente clave en el caso de trabajadores sin reconocimientos formales de su calificación.

12. Cuales son los Beneficios de certificación de competencias

Al contar con un mecanismo para certificar sus competencias laborales, los trabajadores disponen de información sobre los habilidades y destrezas requeridas para:

- un adecuado desempeño de sus funciones laborales,
- así como para planificar sus trayectorias de desarrollo en el trabajo,
- mejorando sus posibilidades de movilidad en y entre distintos sectores productivos.

13. A quiénes otros benefician

A los Jóvenes en Transición hacia el Trabajo Un significativo número de los jóvenes que están por egresar del sistema escolar o formativo o que ya se encuentran en pleno proceso de transición hacia el mundo del trabajo, enfrenta dificultades para ingresar y mantenerse en el mundo del trabajo.

Esto se explica por variables correspondientes al entorno social y a la organización en la cual trabaja o trabajará la persona.

Hay ciertas habilidades o competencias propias de los individuos que contribuyen decisivamente a su empleabilidad y hacen la diferencia fundamental que les permite enfrentar con éxito las distintas etapas de la vida laboral. Entre otras competencias de empleabilidad, el uso de tecnologías de información y comunicación destaca como uno de los principales déficit.

Beneficios de tener estándares de competencias

- favoreciendo un alineamiento de los contenidos curriculares de la enseñanza media con los requerimientos del mundo productivo,
- haciendo que la oferta de formación y capacitación para el trabajo sea más pertinente y facilite el desarrollo de competencias de empleabilidad,

- entregando una herramienta clara y explícita de información y orientación para el mercado de trabajo, que permite orientar a los jóvenes con respecto a qué espera el mundo productivo de ellos y qué pasos deben dar para cumplir con esas expectativas de competencias, y
- entregando una señal clara para que los jóvenes desarrollen iniciativas de desarrollo y de autoaprendizaje en aquellas áreas prioritarias para seguir la trayectoria laboral deseada.

13. Para qué se pueden utilizar las competencias

Para el Diseño de Capacitación y Formación. El enfoque de Competencias ha permitido hacer aportes significativos en los ámbitos de la formación técnica de nivel superior, de los sistemas de capacitación públicos y privados y de los sistemas de intermediación laboral.

14. Cuáles son los aportes del Enfoque de Competencias

- Permite vincular los requerimientos del sector productivo con la oferta de formación del sistema educacional.
- Aporta los insumos para la elaboración de currículum de formación basado en competencias, identificadas a partir del análisis del desempeño laboral en los sectores.
- Desarrolla una estrategia metodológica orientada a estructurar una oferta formativa en programas flexibles, modulares, con alternativas de entradas y salidas en distintos momentos.
- Fomenta una formación integral, que estimula el aprendizaje a lo largo de la vida y el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para un mejor desempeño laboral.
- Identifica los estándares de competencias requeridos por los sectores productivos, que se traducen en acciones de formación diseñadas por los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC), en correspondencia con las demandas actuales y futuras del mercado laboral.
- Desarrolla las capacidades en los equipos técnicos de los OTEC para diseñar y ejecutar acciones de capacitación según los principios de la formación por competencias, con validez externa.

- Orienta e informa las decisiones de compra que hacen las empresas y trabajadores para la selección de acciones de capacitación en los OTEC, cuyos programas y equipos estén acreditados según el enfoque de competencias.
- Transfiere modelos y metodologías orientadas al desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes que permitan a las personas mejorar sus condiciones de empleabilidad en las fases de obtención, mantención y progreso en el trabajo.
- Proporciona un lenguaje común sobre competencias que facilita el encuentro oferta-demanda en el mercado laboral.

14. Para qué sirven las competencias

La *Evaluación de Competencias Laborales* es un proceso que tiene como fin determinar si una persona es “Competente” o “Aún No Competente” para realizar una función productiva determinada, de acuerdo a una metodología predefinida que incluye distintas etapas de recopilación de información sobre el desempeño real del evaluado en su contexto laboral. La evaluación se basa en criterios específicos que están definidos en un conjunto de Estándares de Competencia Laboral validados por el mundo productivo. Recopilación de Evidencias

En un tiempo promedio de 3 meses, una persona calificada para realizar la evaluación se dedica, en conjunto con el trabajador evaluado, a recoger Evidencias concretas sobre su desempeño laboral. Estas evidencias pueden ser:

- *Directas*: aquellas que se generan en forma presencial entre el evaluador y la persona, como observaciones en terreno, entrevistas, pruebas orales o escritas, etc., o
- *Indirectas*: aquellas que se generan a través de un tercero o por productos del trabajo de la persona, tales como informes de desempeño, testimonios de pares, clientes y superiores, cartas de recomendación, currículum vitae, cursos acreditados, diplomas, certificaciones y licencias, fotografías o videos, órdenes y solicitudes de trabajo, facturas y boletas pagadas, contratos y finiquitos, premios, publicaciones, proyectos entregados, resultados de pruebas y simulaciones, entre otros.

Las evidencias son organizadas en un *Portafolio de Evidencias* del Trabajador, donde se archivan ordenadamente los documentos y productos recogidos durante el proceso. El

trabajador tiene un rol activo en la construcción de este portafolio, lo que contribuye a su formación. El trabajo de recopilar evidencias y exponerse a diversas situaciones de evaluación constituye, en sí mismo, un proceso de desarrollo de competencias que permite al trabajador profundizar en la comprensión de su ocupación y aumentar la conciencia sobre sus fortalezas y debilidades en el trabajo.

15. Para qué sirven en la Gestión de Recursos Humanos

La Gestión por Competencias es un enfoque de management utilizado por empresas e instituciones líderes para atraer, desarrollar y mantener el talento de personas y equipos de trabajo, requerido para lograr la Misión y Objetivos organizacionales.

La Gestión por Competencias se orienta a rentabilizar la inversión en las personas e impactar de modo más directo en los resultados de negocio de la empresa. Esto se logra gestionando al personal en base a la definición de perfiles de cargo por competencias, lo que permite alinear consistentemente los diferentes sistemas de Recursos Humanos.

El enfoque de competencias se ha convertido en una herramienta que permite alinear las estrategias empresariales de desarrollo de su capital humano con los esfuerzos por estandarizar y profesionalizar sus procesos internos en base a normas internacionales – especialmente las normas ISO– y por rentabilizar la inversión en formación y capacitación de los trabajadores, logrando impactos mayores sobre la productividad laboral.

16. Cómo se desarrolla un proceso de gestión por competencias laborales

1. Identificación de Competencias

- *Competencias Funcionales Técnicas y de Gestión:* Para esto se aplican las técnicas de Análisis Funcional y Análisis Ocupacional de Tareas (DACUM, AMOD, SCID, ETED). A partir de la información recopilada en talleres, entrevistas y reuniones con informantes clave y grupos de trabajadores, se identifican las competencias a describir o estandarizar.

- *Competencias Conductuales:* Se definen modelos de competencias conductuales específicos según familias de cargo, de modo tal que cada integrante de la organización conozca qué conductas se esperan de él en su posición para lograr un desempeño superior. Los criterios e indicadores conductuales, son escogidos en base a las mejores prácticas de la organización (que se obtienen del análisis de funciones, ocupaciones y/o entrevistas de incidentes críticos).

2. Identificación de Perfiles de Competencia

En esta etapa se busca que los perfiles de cargos respondan a los tipos de competencias que la organización identifica como críticos para cumplir sus objetivos de negocios.

La construcción de Perfiles de Competencia comienza con la revisión del Mapa de Cargos actual, para luego definir las posiciones en base al análisis de las funciones y ocupaciones, mediante entrevistas, talleres y/o focus group. Una vez definidos los Perfiles de Competencia, es posible identificar competencias comunes, ya sea por familias de cargo o mediante criterios de semejanza, profundidad, complejidad, frecuencia, similitud de contenidos o autonomía.

3. Metodología de Evaluación de Competencias

Cuando ya se han definido las competencias y perfiles, es posible establecer las capacidades necesarias para pre-evaluar, desarrollar y acreditar o certificar las competencias de los empleados. Hay diversas metodologías de evaluación de competencias, por lo que dependerá de los objetivos de la organización cuál escoger. A grandes rasgos, pueden distinguirse dos grandes tipos de evaluación:

- *Evaluaciones basadas en la apreciación del desempeño*, con sus variantes 90, 180 y 360 grados (también conocidas como evaluaciones feedback), y
- *Evaluaciones basadas en los productos del desempeño*, realizadas en base a observaciones en terreno, centros de evaluación o simulación, aplicación de pruebas y entrevistas, entre otros.

4. Transferencia de la tecnología a la organización

Finalmente, es fundamental que queden instaladas en la empresa las capacidades internas para mantener el sistema funcionando. Esto implica la generación de manuales, procedimientos y capacitación para que la organización pueda, por sí misma, gestionar la plataforma instalada.

La instalación de un modelo de gestión por competencias en una empresa requiere, para ser sustentable en el tiempo, de un alineamiento entre: 1) la Misión, los Valores y las Estrategias de Negocio corporativas, 2) las Core Competencias de la organización y 3) las Competencias Conductuales y Funcionales definidas.