

Serie para la Mejora Continua en las Organizaciones Públicas

Competencias Laborales en la Administración Pública

Oficina Nacional de Innovación de Gestión

Serie para la Mejora Continua en las Organizaciones Públicas

Competencias laborales en la Administración Pública

JEFE DE GABINETE DE MINISTROS

Dr. Alfredo Nestor Atanasof

SUBSECRETARIO DE LA GESTION PUBLICA

Dr. Carlos Aurelio Sosa

DIRECTORA DE LA OFICINA NACIONAL
DE INNOVACION DE GESTION

Arq. Carmen Porqueres de Sycz

COORDINADOR DE ANALISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

Dr. Angel Leonardo Giacomino

PROFESIONALES INTERVINIENTES

Lic. Aurea Rodríguez Nouche

Lic. Elena Miguel Peñaranda

COLABORADORA

Sra. Graciela M. Tocci

Prólogo	5
----------------------	---

PRIMERA PARTE:

Competencias laborales en la administración pública

Introducción	
Por qué definir competencias laborales en la Administración Pública	
Competencia laboral: concepto y dimensiones	
Qué son las competencias laborales	
Diferentes dimensiones de las competencias	
Las competencias laborales en la Administración Pública	
Diseño de los puestos de trabajo y competencias	
La administración pública como prestadora de servicios	
Competencias laborales institucionales para el Sector Público	
Ejemplos de aplicación de modelos de competencias en el sector público	
Modelo de Competencias: Su aplicación en la Administración Pública	
El modelo de competencias	
Diccionario de competencias	
Pasos a seguir para trabajar con un esquema por competencias	
Ejemplos de Descripción de Puestos y Competencias	
Gestión por Competencias	
Cómo identificar y evaluar competencias individuales	
Evaluación de las competencias	
Anexo I. Las competencias laborales acompañan las transformaciones en el mercado de trabajo	
Competencias y organización del trabajo: Un breve recorrido histórico	
Qué pasa en el actual mercado de trabajo	
Distintos enfoques para el relevamiento de competencias	

PARTE SEGUNDA
Los puestos de trabajo en la Administración Pública

¿Hacia dónde van los puestos en la Administración Pública ?.....
Diseño de los puestos de trabajo y competencias

Metodología para la evaluación de los puestos de trabajo.....
La evaluación de tareas: Concepto y aplicaciones
La evaluación de tareas: ¿El puesto o la persona?
Diferentes métodos para la evaluación de tareas
El método de Clasificación de Puestos

Propuesta de un modelo de clasificación de puestos para la APN.....
Características generales y ámbito de aplicación
Metodología
Descripción de las características a ser utilizadas para la clasificación

Bibliografía.....

Prólogo

En el proceso de reconstrucción del Estado en América Latina, el gran reto a enfrentar se vincula con la necesidad de adaptar las tendencias mundiales de cambio a las particularidades que presenta la región.

La reconstrucción de la capacidad estatal es una condición esencial para que los países latinoamericanos pueda abordar en forma exitosa los problemas que hacen a la gobernabilidad.

La organización del Estado en América Latina ha asumido históricamente la forma tradicional de tipo burocrático piramidal, pautando en su seno conductas y modos de proceder que han contribuido a la falta de eficacia y al exceso de rigidez en la aplicación de las normas, asentándose una cultura intraorganizacional que ha dado lugar a prácticas que en la actualidad no responden y hasta se contradicen con los objetivos y estrategias que debe afrontar el Estado para responder a los cambios acontecidos. La generación, entonces, de nuevos modelos de gestión resulta una necesidad promordial en el marco de estos procesos.

De esta manera, los imperativos vinculados con la necesidad de flexibilizar la gestión, para responder con mayor rapidez a los grandes cambios de contexto que acontecen en la economía y en la sociedad contemporáneas resultan de interés fundamental si los vinculamos directamente con la gobernabilidad. Por ello, la implementación de un nuevo modelo de competencias laborales en el ámbito de la Administración Pública Argentina se convierte en un aspecto primordial en el marco de la tarea de mejorar la capacidad de gestión del Estado.

En la Administración Pública han convivido con persistencia pautas regidas por modelos burocráticos de gestión que no han tenido en cuenta la importancia del factor humano en el desenvolvimiento de la administración, aspecto que con gran frecuencia ha paralizado el proceso de cambio de las estructuras organizativas del Estado y las formas de organización del trabajo, atrofiando el funcionamiento de las mismas en detrimento de la eficiencia y eficacia del órgano público. Por esta razón, concretar nuevos modelos de gestión de los recursos humanos del Estado es un reto significativo.

El modelo presentado en estas páginas, a través de la propuesta de implementar un Diccionario de Competencias en el que se caracterizan las competencias institucionales, de autoridades con funciones de conducción e intermedia y con personal a cargo y de personal sin responsabilidades de conducción, tiene como fundamento último poner en funcionamiento las herramientas que posibiliten la transformación de la administración pública al servicio del ciudadano en un marco de eficiencia, transparencia y calidad en la prestación de servicios.

En el Estado, la existencia de funcionarios públicos calificados y constantemente capacitados, bien remunerados y motivados, resultan condiciones esenciales para la implantación de un modelo que sea compatible con las nuevas necesidades surgidas de la situación actual.

Asimismo es de destacar aquí, que el factor de estabilidad en el empleo, entendido en su concepción más amplia como el derecho que se extiende a la estabilidad en cuanto al

cargo, a la intangibilidad del salario, el nivel y el grado logrado por el agente en su carrera administrativa, que han sido amparados por el artículo 14 bis de la Constitución Nacional, en su hermenéutica más amplia, es un componente fundamental que se inserta dentro de este proceso de cambio como una garantía intangible que actúa también como una condición esencial para la implementación de este modelo.

Sabemos que el éxito de los cambios institucionales depende, en gran medida de la formulación de reglas generales y claras que modifiquen los incentivos para la actuación de los actores participantes con el fin de facilitar la construcción de un contrato renovado entre los dirigentes políticos, los funcionarios públicos y la sociedad civil.

Pero además, para que ello sea factible es preciso una tarea de seguimiento continuo para poder asentar una nueva cultura administrativa entendiendo que la transformación de las reglas y de la cultura administrativa forman parte de un mismo proceso de retroalimentación, a nivel de todo el sistema.

En este marco, el resultado de este proceso no solo deberá ser producto de una redefinición teórica del modelo de gestión, sino también del grado de compromiso de los actores que participan del proceso de renovación.

Por eso es que el éxito de este gran reto no solo dependerá de la perfección del diseño y formulación de la política señalada, sino principalmente de la medida en que los actores a los que está dirigido este proyecto se conviertan en agentes de cambio, sentando las bases de una nueva cultura organizativa para hacerla permanente en el tiempo.

En el sentido consignado, está direccionada la funcionalidad de la presente obra, y encomiable el esfuerzo de las autoridades, funcionarios y profesionales del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) y de la Subsecretaría de la Gestión Pública, para contribuir a su realización.

Buenos Aires, Setiembre de 2002-

Oscar Antonio Cuartango
Subsecretario para la Reforma
Institucional y Fortalecimiento de la Democracia
Jefatura de Gabinete de Ministros

Primera parte

Competencias laborales en la
Administración Pública

Por qué definir competencias laborales en la Administración Pública

I. INTRODUCCION: *Por qué definir competencias laborales en la Administración Pública*

Vertiginosos cambios globales y tiempos de crisis locales, hacen que el compromiso de la Administración Pública con la satisfacción del cliente ciudadano, se enfrente en el día a día a numerosos y complejos desafíos.

Es necesario responder con humanidad y eficiencia. Aún con presupuestos disminuidos y menores recursos, o más bien, justamente por esto, resulta imprescindible valerse de tecnologías de gestión que nos permitan prestar cada vez más y mejores servicios a un número siempre mayor de ciudadanos.

Cada organismo público debe encontrar la mejor manera de hacer esa contribución especial, única, que da sentido a su existencia institucional y que la diferencia de otras, públicas o privadas. En otros términos, cada organización pública debe definir, desde sus objetivos, cuáles son o debieran ser, sus **competencias**, aquello que mejor hace para el cliente ciudadano y que por supuesto, deben saber hacer quienes trabajan en ella.

El Plan estratégico y los objetivos marcarán la dirección; las competencias, todo el conjunto de saberes en acción –de la organización y del individuo -, necesarios para alcanzarla.

El presente trabajo presenta una revisión bibliográfica actualizada sobre el tema de **Competencias Laborales**, y la propuesta de un **Diccionario de Competencias para la Administración Pública** como un basamento común a partir del cual cada organismo puede luego hacer las necesarias adaptaciones que mejor sirvan al cumplimiento de su misión.

El Diccionario ha sido elaborado en forma conjunta con profesionales de la Oficina Nacional de Empleo y su propuesta representa la posición de la Oficina Nacional de Innovación de Gestión con respecto a cuáles deben ser las competencias institucionales comunes a todo el ámbito de la Administración Pública.

La Administración del Diccionario agregará al planeamiento estratégico la perspectiva de los saberes en acción, y a la gestión de los recursos humanos, un referente a tener en cuenta tanto para la selección como para el desarrollo del personal.

Esperamos haber realizado una efectiva contribución a la mejora e innovación de la gestión pública, y también recibir todos los comentarios que nos permitan superarnos.

Competencia laboral: concepto y dimensiones

Qué son las competencias laborales

Diferentes definiciones de competencia laboral

- “Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo” (México).¹

- “Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación”. (España).²

- “La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también, -y en gran medida-, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”. (POLFORM/OIT).³

- “La OIT ha definido el concepto “Competencia Profesional” como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo”.⁴

- “La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones”. (Australia).⁵

- “Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”.⁶

- “En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos”. (National Council for Vocational Qualifications -NCVQ-).⁷

- Según Claude Levy Leboyer, quien cita a Montmollin, 1984, las competencias “son conjuntos estabilizados de saberes y savoir faire, de conductas tipo, de procedimientos estándar, de tipos de razonamiento, que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje”.⁸

Siguiendo este último autor iremos desarrollando **las notas distintivas** de las competencias.

Las competencias...

- ✓ Se refieren a tareas o situaciones de trabajo, y a la forma en que los individuos resuelven situaciones propias de su ámbito laboral.
- ✓ No se refieren a conductas inteligentes que pueden ir dándose en el tiempo, sin relación entre ellas. Son conjuntos de conductas organizadas en la estructura mental de un sujeto, relativamente estables y susceptibles de ser aplicadas en los momentos en que esto sea necesario.
- ✓ No son sólo conocimientos, ya que las competencias implican una experiencia y un dominio real de la tarea. Ponen en juego “imágenes operativas” que se han ido desarrollando en el individuo a lo largo de toda su experiencia de trabajo.
- ✓ No son sólo habilidades, éstas más bien son producto de la educación formal y se aplican generalmente a comportamientos de tipo psicomotor.
- ✓ Las competencias se vinculan a una tarea (por ejemplo competencias propias del programador) o a una actividad determinada (competencias de mando).
- ✓

- ✓ La persona competente moviliza un conjunto de saberes articulados que ha ido acumulando durante años y que son producto de la experiencia. Los moviliza en el momento oportuno y de manera automatizada, sin tener que pensar en ellos.
- ✓ Es esta automatización la que hace que le resulte difícil al poseedor de la competencia, poder describirla o hablar sobre ella o enseñarla a otros hablando de ella.
- ✓ Las competencias no son sólo aptitudes o rasgos personales. Pero las aptitudes juegan un papel muy importante cuando las tareas a ser realizadas son nuevas, cambiantes o de un nivel de complejidad tal que no pueden ser resueltas con el conjunto de saberes articulados que han sido "automatizados". Cuando esto sucede, como es el caso sobre todo de cargos gerenciales, la persona se desenvuelve echando mano a procesos cognitivos y aptitudes personales que le permitan encontrar formas novedosas de resolver.
- ✓ Para adquirir determinadas competencias se requiere poseer ciertas aptitudes. Esto implica que resulte necesaria la medición de aptitudes, a través de test clásicos, cuando se trate de tareas en contextos laborales rápidamente cambiantes.
- ✓ "Las competencias son fruto de la experiencia, pero se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad".
- ✓ "Las aptitudes y los rasgos de personalidad se definen como diferencias entre los individuos, mientras que las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y, más concretamente, a las misiones que forman parte de un puesto".⁹
- ✓ Las competencias se observan en el desempeño de los comportamientos observables, en el ejercicio de un puesto de trabajo que conduce al éxito profesional en ese puesto.¹⁰

Diferentes dimensiones de las competencias laborales

El concepto de competencias laborales tiene diferentes aplicaciones que podemos considerar -a los efectos de una presentación sistemática de la información-, como dimensiones a analizar:

➤ Identificación de competencias

Es el método que se sigue para definir cuáles son las competencias necesarias para desempeñar adecuadamente una actividad de trabajo. Existen diferentes metodologías, el análisis funcional por ejemplo que analiza cuáles son las competencias correspondientes a una determinada función productiva, y otras de corte "conductista" que parten de determinar cuáles son las competencias propias de aquellos de buen desempeño y las toman como modelo a ser desarrolladas por el resto.

✓ Normalización de competencias

Se realiza cuando una vez identificada la competencia, una institución, por ejemplo, la standariza y fija como norma, describiéndola con un procedimiento común.

✓ Formación de competencias

Identificadas las competencias y descripta la norma, es posible desarrollar un curriculum o plan de actividades de enseñanza para facilitar el aprendizaje de las mismas.

✓ Certificación de competencias

Consiste en el reconocimiento formal de las competencias que se ha evaluado que un individuo posee.¹¹

✓ Normas y Evaluación de Competencia Laboral

El estándar es la base del concepto de competencia y constituye el elemento de referencia y de comparación para evaluar lo que el trabajador es capaz de hacer. Incluye criterios de desempeño tales como: márgenes de ganancia, velocidad de producción, errores, desperdicios, definiciones de tiempo usadas con frecuencia en educación, definiciones de mínimas y objetivos.

✓ Evaluación de competencias

La evaluación de competencias laborales consiste en el contraste entre las evidencias de desempeño contra el estándar definido en la norma.

Es complementaria a la norma y hace referencia a las evidencias. Consiste en la verificación del cumplimiento o no de las especificaciones establecidas. Es un proceso que tiene una secuencia de acciones:

1. Definir requerimientos de evaluación
2. Recolectar evidencias
3. Comparar las evidencias con los requerimientos
4. Emitir juicios sustentados en esta comparación

En la evaluación por competencias no interesa recoger evidencias de cuánto ha aprendido el trabajador sino el rendimiento, o sea el saber hacer, por eso la evaluación basada en la competencia debe hacerse en el lugar de trabajo.

Los métodos de evaluación usados son:

- Observación del rendimiento
- Pruebas de habilidades
- Ejercicios de simulación
- Realización de un proyecto
- Preguntas orales
- Examen escrito
- Preguntas de elección múltiple

Los tipos de evidencias usados son:

- Del rendimiento
- De reconocimiento
- Directa
- Indirecta
- De apoyo
- Complementario
- Histórica

Existen tres principios básicos para llegar a una evaluación apropiada de la competencia laboral:

- ✓ Seleccionar el método adecuado de acuerdo al tipo de desempeño a evaluar
- ✓ Adoptar un mix de métodos que permitan inferir la competencia
- ✓ Utilizar un método holístico de evaluación

Los organismos certificadores acreditan a los organismos evaluadores y son responsables de verificar la calidad de los procedimientos de evaluación. En el caso de que los candidatos no estén de acuerdo con el resultado de su evaluación o los centros evaluadores no conformes con su proceso de acreditación pueden apelar.

Diferencias entre evaluación tradicional y evaluación por competencias

La evaluación por competencias mide las evidencias de desempeño de un trabajador en relación con una norma de desempeño laboral, en cambio en los sistemas de evaluación tradicionales la evaluación está asociada a un programa y la aprobación está asociada a una escala de puntos.

✓ Certificación de competencias

La certificación consiste en el reconocimiento formal por parte de una institución autorizada de las competencias de los trabajadores, sin tener en cuenta si las mismas fueron adquiridas en una educación formal o informal.

La certificación es la conclusión de un proceso de formación que incluye capacitación y práctica y puede ser realizada por la institución de formación profesional donde se han cursado los programas formativos.

Desde Cinterfor OIT a partir del año 1975 se han impulsado proyectos para la certificación de las calificaciones adquiridas. Las mismas tienen un reconocimiento en otros países para permitir la movilidad de los trabajadores.

En estos momentos la certificación de competencias está asociada a la empleabilidad de los trabajadores, ya que la certificación apunta a las competencias básicas que hacen a una persona empleable y que permiten la transferencia del trabajador.

Por otra parte es importante aclarar que uno de los principios de la formación continua y permanente es que la certificación tenga un plazo acotado, para garantizar la actualización permanente del trabajador.

El *certificado de competencia laboral* hace referencia a un desempeño concreto en el cual el trabajador ha demostrado ser competente por medio de la evaluación de competencias.

El certificado da cuenta de un desempeño laboral comprobado, y no potencial.

El certificado se expide teniendo en cuenta la norma de competencia laboral, la cual se construye tomando como base las competencias necesarias para desempeñarse en una situación concreta.

Proceso de certificación

El proceso se inicia con la solicitud por parte del candidato ante el organismo certificador. En ese momento se realiza un prediagnóstico de sus competencias. Con los resultados obtenidos el candidato puede ser remitido a un centro evaluador para realizar el proceso de evaluación o reforzar sus competencias mediante un proceso de formación.

El proceso de evaluación es realizado por el evaluador asignado por el organismo certificador midiendo las evidencias de desempeño y conocimiento de la competencia evaluada.

El resultado es: competente o aún no competente.

➤ Modelo de Competencias

“Por modelo de competencias entendemos la documentación formal, habitualmente a través de un manual, de cuáles son las competencias de una organización. Mayormente estos manuales contienen las competencias genéricas, las específicas por nivel y en menor medida las particulares por área o familia de puestos o distintivas del puesto. La definición del concepto de competencias exige que este manual incluya un **diccionario de las**

competencias ¹²identificadas definidas mediante descriptores traducidos en conductas observables". ¹³

➤ Gestión de Competencias

Es un modelo, una herramienta de gestión que permite:

- ❑ Que las personas que trabajan en una organización sepan en qué dirección orientar su comportamiento, de tal manera de acompañar las metas de la organización. Cuando las competencias están adecuadamente descritas y se dan a conocer se "favorece la autoevaluación, la planificación del propio desarrollo, la autocapacitación y la regulación de las conductas en entornos de mayor virtualidad y *empowermen*". ¹⁴
- ❑ Que el área de Recursos Humanos oriente todas sus prácticas en el sentido de las competencias que la organización requiere se desarrollen en las personas.
- ❑ Que cada supervisor, jefe o gerente conduzca a su gente de manera de desarrollar y mantener las competencias requeridas

Las competencias laborales en la Administración Pública

El contexto...

Seguramente el sector público será cada vez menos ajeno a los cambios estructurales que se producen desde hace tiempo y de manera cada vez más vertiginosa en todas las organizaciones.

Como ya hemos desarrollado a través de un breve recorrido histórico (v. Anexo), los cambios operados, ya sea en la forma de organizar el trabajo, en las estructuras o en los puestos mismos, y por lo tanto lo que se espera tanto de los individuos como de las organizaciones es influido por grandes cambios tecnológicos y de condiciones de mercado.

En nuestros días, la competitividad y su consecuente necesidad de bajar costos, como efecto de la transnacionalización de los mercados ha traído entre otras consecuencias, achatamiento de las estructuras, achicamiento de dotaciones, tercerización, puestos pensados más bien como *roles polivalentes* que como "puestos oficio" o super-especializados. Replanteo y mejora constante de procesos, con la mirada puesta siempre en la demanda del cliente, desaparición de puestos ocupados por "tecnología", organizaciones concentradas en sus "core competences", es decir en aquello que saben hacer mejor y puede diferenciarlas de la competencia.

¿Cómo repercute esto en las organizaciones públicas?

- ✓ Un cliente ciudadano cada vez más exigente espera recibir productos y servicios de nuestros organismos con el mismo nivel de calidad, rapidez y transparencia que en el sector privado.
- ✓ La sociedad no parece estar dispuesta a pagar los "costos excesivos" del gasto público, aunque también es cierto que parece querer recibir más a cambio de sus impuestos.
- ✓ Necesariamente todo esto llevará también a la administración pública a la necesidad de replantear sus estructuras organizativas y la forma en que organiza el trabajo.
- ✓ Estructuras y gestión horizontal que favorezcan el desarrollo de procesos al servicio del cliente tanto externo como interno, es decir, *trabajo orientado a resultados*, puestos de trabajo flexibles, equipos capacitados que puedan cambiar de perfil tan rápido como las necesidades del ciudadano o el contexto.

Diseño de los puestos de trabajo y competencias

Las organizaciones públicas, cada vez más atentas a las necesidades del cliente ciudadano deberán plantearse su situación en el contexto, qué espera la sociedad de ellas, cuáles son sus metas, qué resultados deberán obtener y en función de esto, rediseñar sus estructuras organizativas de manera que estas respondan de manera ágil y eficiente. La incorporación de tecnología y la informatización de los trámites, los acuerdos o “carta compromiso” con el ciudadano, el establecimiento de modelos de gestión por resultados, requieren de un diseño del trabajo que facilite estas modalidades.

- Estructuras más horizontales, equipos trabajando por “proyectos”, visión horizontal de los procesos requieren también de puestos más flexibles, en la definición de los cuales será más importante que una minuciosa descripción de las tareas, la delimitación de las competencias laborales que los ocupantes del puesto deben poseer para poder pasar de un proyecto a otro o de un área de trabajo a otra.

Las competencias, -ese conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades, que una persona puede efectivamente poner en juego en su ámbito laboral a la hora de desempeñar una serie de tareas o resolver problemas- no pueden ser adquiridas por el simple pasaje por el sistema educativo formal, requieren de la práctica y experiencia laboral. Por eso, a la hora de diseñar los puestos de trabajo es preciso definir las tareas necesarias para llevar a cabo los procesos e identificar las competencias que cada puesto o grupo de puestos similares deben poseer para desarrollar con éxito estas tareas y para desarrollar las competencias específicas de la organización.

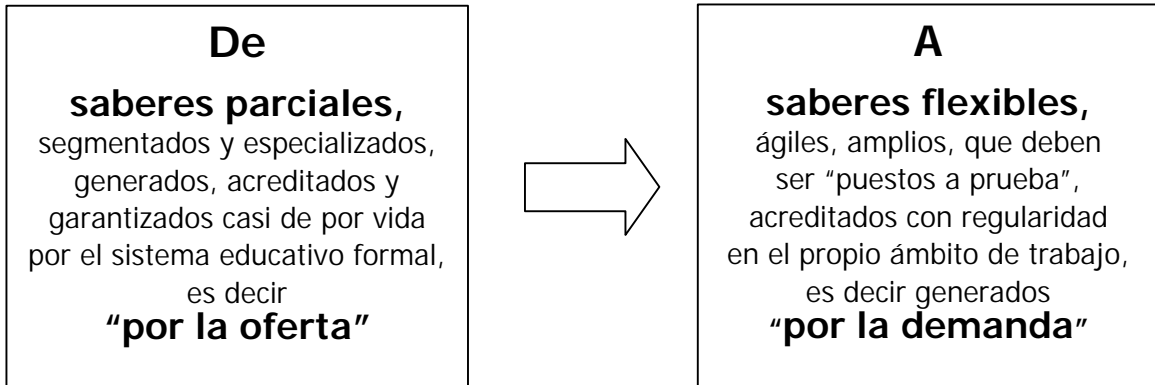
Las competencias laborales específicas para cada puesto, rol o posición deberán ser consistentes con las que la propia organización espera que la caractericen o diferencien.

Competencias diferenciales para la Administración Pública...

- ✓ Transparencia,
- ✓ Orientación a Resultados,
- ✓ Orientación al Cliente Ciudadano,

pueden ser algunas de las competencias diferenciales, características y propias de los organismos públicos y de quienes trabajan en ellos.

Como podemos ver a través de un recorrido histórico (V. Anexo), los diferentes tipos de “saberes” que se han esperado de los trabajadores en distintos modelos de organización del trabajo, explican el por qué de las actuales tendencias:



El foco de atención se ha desplazado así de las calificaciones a las competencias, es decir al conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas del trabajo. Las Competencias son un conjunto de propiedades en permanente modificación, que deben ser sometidas a la prueba de resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica.

Lo anterior implica que la competencia no proviene de la aprobación de un currículum escolar formal, sino de un ejercicio de conocimientos en circunstancias críticas. Este conocimiento necesario para la resolución de problemas no es mecánicamente transmisible, algunos autores lo llaman conocimiento indefinible y es una mezcla de conocimientos tecnológicos previos y de experiencia concreta que proviene fundamentalmente del trabajo en el mundo real.

El recorrido histórico nos permite delinear también, las tendencias en el mundo del trabajo y las organizaciones¹⁵: vemos así cómo diferentes contextos económicos y tecnológicos, dieron lugar a distintas formas de organizar el trabajo. Estos distintos modos de organización exigieron saberes, conjuntos de conocimientos, técnicas, aptitudes y actitudes específicas, tanto a las organizaciones como a los individuos que trabajaban en ellas.

- Nos preguntaremos ahora cómo las tendencias que afectan el particular modo de organizar el trabajo influirán en el presente y futuro de la Administración Pública y de quiénes trabajamos en ella y cuáles son en líneas generales las *competencias* que organizaciones e individuos de la Administración Pública deberemos desarrollar.

Desde el punto de vista de una organización, las competencias representan la combinación estratégica de varios elementos, las competencias individuales, los saberes técnicos de la organización y la cultura de la dirección.

Las competencias representan pues, un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.

Las competencias estratégicas de la organización son diferentes de las competencias individuales en la medida en que integran otros parámetros. Pero existe una estrecha correspondencia entre ambos tipos; así las individuales pueden describirse mediante repertorios de comportamientos puestos en práctica en el marco de las actividades profesionales; las de empresa están representadas por la lista de recursos y de las capacidades de la organización susceptibles de ser traducidas en resultados. Las competencias individuales son identificadas gracias al análisis de comportamientos; las de la organización, en cambio, utilizando métodos de análisis de mercado y de evaluación de los proyectos. Los diagnósticos de competencia individual permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para que la realice lo mejor posible; el análisis de las competencias de la organización permite definir los espacios del mercado en que es competitiva a largo y a corto plazo. Las competencias individuales son propiedad del individuo; las de la organización son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la organización.

¿Con qué deberemos contar organismos e individuos para enfrentar los desafíos y cambios? ¿Qué capacidades o competencias nos permitirán definir un rumbo a nuestras acciones, renovarnos, permanecer y desarrollarnos en un contexto en el cual, día a día, tantos, organizaciones e individuos, sucumben o son excluidos? ¿Contamos con los recursos, saberes, técnicas, disposición, es decir, con las competencias necesarias?

Para tratar de dar respuesta a estos interrogantes, pensemos, en primer término, en la dirección hacia la cual se orienta la Administración Pública.

La administración pública como prestadora de servicios

“La reconversión de la administración en una entidad prestadora de servicios, donde el sujeto receptor de estos servicios, generalmente el ciudadano, es considerado como cliente, obliga, en primer lugar, a incorporar y definir los conceptos de **servicio** y **cliente** y, en segundo lugar, a determinar la **estrategia organizativa** que se deriva de ellos y que ha de permitir la transformación de la Administración en una organización eficiente en la prestación de servicios”.¹⁶

Para llegar a definir cuáles son las competencias que debe desarrollar la Administración Pública partiremos de su caracterización como prestadora de servicios lo cual trae como consecuencia una serie de efectos:

Servicio, cliente y orientación a resultados

- ✓ Se abandona el foco puesto en los procedimientos normativos, y centra su objetivo en el suministro de un bien o servicio, es decir, se orienta hacia el resultado final de su actividad.
- ✓ Se concibe a los ciudadanos como clientes que esperan un servicio.
- ✓ Al proponerse como meta la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, la actividad de la Administración Pública se centra en los resultados.
- ✓ Se hace necesario un nuevo modelo de gestión que permita el cumplimiento de esta nueva misión. Hay que pasar de un modelo jerárquico, basado en normas a otro horizontal y flexible.
- ✓ Son necesarias organizaciones más flexibles, horizontales y dinámicas, administradas “por procesos”.
- ✓ Se necesitan empleados con competencias para trabajar en equipos polifuncionales.

Veamos en el siguiente cuadro, una síntesis de las características del modelo tradicional de organización vertical que representa el pasado de la Administración Pública y las características de la organización horizontal hacia la cual hoy se tiende.

Organización vertical	Organización horizontal
Excesiva separación entre conducción y operación	Conducción estratégica y apoyo a las áreas sustantivas
Reducida interacción/comunicación	Gerencia de servicios/responsabilidad unívoca
Baja identificación con objetivos centrales y desmotivación	Equipos polifuncionales, multidisciplinarios y autoadministrados
Decisiones lentas	Recursos Humanos con iniciativa, creatividad, capacidad de negociación y compromiso
Dilución de responsabilidades	Operación por procesos integrados con alto grado de valor agregado
Fragmentación de procesos	Visión y operación orientadas al cliente
Objetivos sectoriales sobre objetivos de la organización	
Operación "hacia adentro" y visión introspectiva	

A partir del reconocimiento de la **misión-visión** de la Administración Pública como prestadora de servicios, orientada a las necesidades del cliente/ciudadano, desde un modelo de gestión; flexible, por procesos, de estructuras organizativas más chatas y flexibles, orientado al trabajo en equipo, consideramos fundamentales las siguientes competencias clave:

Competencias laborales institucionales para el Sector Público

➤ Orientación al logro/ orientación a resultados

Es la preocupación por trabajar adecuadamente o compitiendo contra estándares de excelencia. Los estándares pueden ser el propio desempeño individual en el pasado (esfuerzo por superarlo), un objetivo mensurable (orientación a resultados), el desempeño de los demás (competitividad), el establecimiento de metas desafiantes o lograr aquello que nadie antes consiguió (innovación).

✓ Orientación al cliente (orientación a ayudar y servir al ciudadano)

Implica un deseo de ayudar o servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes (ciudadanos).

✓ Flexibilidad

Es la habilidad de adaptarse y trabajar en situaciones variadas y con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y cambiar, aceptando fácilmente los cambios en la organización o los cambios en las responsabilidades de su puesto.

✓ Compromiso con la Organización:

Es la habilidad individual y voluntaria de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales, actuando de forma tal de promover dichas metas y cumplir con la misión de la organización.

✓ Transparencia:

Conductas de integridad y ética profesional.

Estas son las competencias más generales, cuyo desarrollo a nivel organizacional e individual permitirían a la Administración Pública, cumplir y gestionar su misión de prestadora de servicios al ciudadano, con la flexibilidad necesaria para enfrentar los desafíos y escenarios cambiantes. Sólo si somos capaces de ver con claridad las amenazas, estando atentos a las señales que nos las muestran, podemos transformarlas en oportunidades de crecer como organización y como individuos.

Ejemplos de aplicación de modelos de competencias en el sector público

En el Servicio Civil inglés

- ❑ Se establecieron niveles por familias de competencias, por ejemplo cuatro niveles para el Servicio Civil.
- ❑ No se trató de un proceso preestablecido sino de una experiencia de ensayo y error. Los educadores y capacitadores tuvieron que ser sumamente flexibles.
- ❑ La capacitación sobre el tema a los empleadores se hizo sobre la base de demostraciones de casos reales o simulados.
- ❑ Se tomaron como competencias clave: la comunicación, la tecnología de información y el aprender a aprender.

A partir del Dec. 928/96 por el cual "los Organismos Descentralizados deberán diseñar un Plan Estratégico en el marco del nuevo rol del Estado, que esté orientado al ciudadano, a la medición de resultados y a la jerarquización y participación de sus recursos humanos", algunos Organismos comenzaron a armar un Directorio de Competencias y, en forma conjunta con el sector gremial, a modificar la estructura de las remuneraciones.

Formación por competencias como iniciativa pública: El ámbito de los Ministerios de Trabajo y Ministerios de Educación¹⁷

Los Ministerios de Trabajo en Argentina, Brasil, Chile y Uruguay están iniciando la implementación de sistemas de formación y certificación de competencias.

Brasil está debatiendo la implementación de la certificación y Uruguay y Chile han elaborado proyectos de creación de sistemas de formación y certificación de competencias.

En Argentina, en el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social se crearon los Consejos de Capacitación y Formación Profesional. La figura de estos Consejos tomó como modelo organismos similares en Canadá. Es una opción con un carácter descentralizado que convoca a trabajadores y empresarios de distintas regiones. Por ejemplo en Rosario han realizado un diagnóstico local de necesidades de capacitación, relevamiento de instituciones capacitadoras y la adaptación de programas de formación para competencias básicas.

También en el Ministerio y a instancias del Mercosur se realizan actividades de capacitación en formación basada en competencias, y pruebas piloto en el sector metal mecánico y turismo.

En Brasil, la Secretaría de Formación Profesional del Ministerio del Trabajo analiza las experiencias mundiales en materia de certificación y debate con los distintos actores sociales la creación de una "red nacional de certificación de competencia profesional" que

permita instrumentar mecanismos de certificación que posibiliten mejorar el desempeño y la empleabilidad de los trabajadores.

En Uruguay, la Dirección Nacional de Empleo elaboró un Sistema de Formación y Certificación por Competencias. El objetivo es definir un modelo posible de ser aplicado a la realidad laboral del país. Elaboraron un Documento: "Bases para un Sistema de Competencias Laborales" en el que participaron los trabajadores, los empresarios y el gobierno.

En Chile, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, junto con la Fundación Chile está elaborando un proyecto para el desarrollo de un Sistema Nacional para la Certificación de Competencias Laborales y Desarrollo de Recursos Humanos.

Se está aplicando un plan piloto en los sectores de la construcción, minería, turismo, forestal e informática con la participación de los sindicatos respectivos. Participan también el Ministerio de Educación y la Confederación de la Producción y el Comercio.

El programa contempla el estímulo a las empresas que inviertan en la formación de Recursos Humanos (al estilo de Investors in People).

Se prevé la conformación de un Consejo Nacional de Normalización y Certificación de carácter tripartito que se encargará de organizar y coordinar todo el programa de competencias.

Modelo de competencias: su aplicación en la Administración Pública

El modelo de Competencias

“Por modelo de competencias entendemos la documentación formal, habitualmente a través de un manual, de cuáles son las competencias de una organización. Mayormente estos manuales contienen las competencias genéricas, las específicas por nivel y en menor medida las particulares por área o familia de puestos o distintivas del puesto. La definición del concepto de competencias exige que este manual incluya un **diccionario de las competencias** ¹⁸ identificadas definidas mediante descriptores traducidos en conductas observables”¹⁹.

Existen 4 tipos de competencias

- ✓ Las Competencias Institucionales, Genéricas o *Core Competence*. Son las competencias que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves, sustantivos, más relevantes, aquellos que la diferencian de otras organizaciones y les permiten tener éxito. Todos los miembros de la organización deben poseer estas competencias.
- ✓ Las competencias específicas por nivel. Son las propias de los diferentes niveles de línea, de conducción, gerenciales o de jefatura.
- ✓ Las competencias particulares por área o familia de puestos. Estas competencias nos permiten definir cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores (además de las competencias genéricas y competencias específicas por nivel) que debe tener una persona para ser exitosa en un área determinada de la empresa, por ejemplo: finanzas, comercialización o recursos humanos. Estas competencias son comunes a todos los integrantes del área o familia de puestos.
- ✓ Las competencias distintivas de un puesto. Estas competencias nos permiten identificar cuáles son los atributos distintivos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo además de todas las competencias que lo hacen empleable (genéricas, por nivel y por familia). En general estas competencias requieren indagar de manera profunda en las tecnologías de operación de ese puesto.

Si bien las competencias genéricas son por definición comunes a todos los integrantes de una empresa, no lo son necesariamente sus descriptores. Por ejemplo, la competencia "habilidad de comunicación" puede ser importante para un nivel operativo, profesional, conductivo o directivo, pero sus descriptores deberán ser diferentes. No son los mismos, los comportamientos observables de comunicación requeridos de un nivel operativo de la organización que los comportamientos observables de comunicación requeridos para un gerente.

Lo mismo ocurre con las competencias que hemos denominado "específicas por nivel". La habilidad de liderazgo puede ser importante tanto en un supervisor como en un director, pero sus descriptores deberán ser diferentes para marcar las expectativas de desempeño que se plantean en cada uno de los niveles.

Pasos a seguir para trabajar con un esquema por competencias

1. A partir del planeamiento estratégico consensuar la misión y visión de la organización
2. A partir de la misma definir las competencias institucionales o claves
3. Diseñar el diccionario de competencias

Para implantar el sistema es necesario

- ✓ Describir las tareas de los puestos requeridos
- ✓ Identificar las competencias necesarias para llevar a cabo las tareas (utilizando como referencia el diccionario de competencias)
- ✓ Asignar el grado o nivel de cada competencia, requerido para cada puesto
- ✓ Diseñar los perfiles profesionales
- ✓ Comparar/evaluar las competencias existentes con las deseadas

Diccionario de competencias

A continuación presentamos el **Diccionario de Competencias para la Administración Pública**. El mismo se ha elaborado conjuntamente, entre profesionales miembros de la Oficina Nacional de Innovación de Gestión y de la Oficina Nacional de Empleo Público.²⁰

El Diccionario propuesto parte de la formulación de la misión-visión que la Oficina Nacional de Innovación de Gestión, como órgano rector, define para la Administración Pública Nacional, y de la identificación de las competencias institucionales consistentes con esta misión (v. capítulo anterior).

Se identifican, caracterizan y enuncian indicadores observables para estas competencias institucionales y también para las competencias gerenciales y las correspondientes a personal sin gente a cargo.

Se considera que este diccionario puede ser tomado como base para adaptar a las necesidades, características y misión de cada organismo, también que es posible consensuar estos tres grupos, de competencias más generales, quedando a cargo de cada organismo definir las que son propias de cada puesto, grupo de puestos o función.

Competencias institucionales

➤ Orientación al logro/ orientación a resultados

Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia. Los estándares pueden ser el propio desempeño individual en el pasado (esfuerzo por superarlo), un objetivo mensurable (orientación a resultados), el desempeño de los demás (competitividad), el establecimiento de metas desafiantes o lograr aquello que nadie antes consiguió (innovación).

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	No se esfuerza	No muestra compromiso con el trabajo Sólo hace lo que se le pide
0	Cumplimiento mínimo	Sólo hace lo que se le pide
1	Quiere hacer bien su trabajo	Trabaja para alcanzar los objetivos establecidos por la dirección
2	Establece sus propios estándares de excelencia	Modifica sus métodos de trabajo para mejorar su desempeño
3	Mejora el rendimiento	Hace cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo (encuentra formas mejores, más rápidas, menos costosas o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, el nivel de satisfacción del cliente, etc.) sin que se le hayan establecido metas específicas para lograrlo
4	Establece metas desafiantes	Establece y actúa para alcanzar metas difíciles pero no imposibles o idealistas
5	Asume riesgos calculados	Compromete recursos y tiempos significativos para mejorar el rendimiento tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos
6	Es persistente en relación a los esfuerzos para alcanzar las metas	Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar las metas propuestas enfrentando los obstáculos que se presentan Alcanza exitosamente los emprendimientos organizacionales

➤ **Orientación al cliente (orientación a ayudar y servir al ciudadano)**

Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	Centrado en mostrar sus propias habilidades	Desea mostrar los hechos al cliente más que centrarse en las necesidades del mismo
0	Presta servicio mínimo	Responde inmediatamente pero sin intentar comprender las necesidades o problemas del cliente
1	Seguimiento	Seguimiento de los requerimientos del cliente
2	Mantiene clara comunicación con el cliente	Monitorea la satisfacción del cliente. Distribuye información provechosa. Da un servicio amistoso
3	Toma la responsabilidad en persona	Corrige los problemas del servicio al cliente prontamente
4	Disponibilidad para el cliente	Es especialmente útil cuando el cliente está atravesando un momento/situación difícil
5	Se maneja con una perspectiva de largo plazo	Trabaja con un período a largo plazo para direccionar los problemas del cliente
6	Actúa como un consejero de confianza	Construye una opinión independiente sobre las necesidades del cliente, sus problemas, oportunidades y posibilidades de implantación
7	Actúa como un abogado defensor	En todo momento incorpora la perspectiva del cliente a la empresa

➤ Flexibilidad

Es la habilidad para trabajar en situaciones variadas y con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.

Descripción de Conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	Sigue rígidamente los procedimientos	A pesar de problemas obvios, no reconoce otros puntos de vista como válidos. Conserva siempre el mismo punto de vista
0	Siempre sigue los procedimientos	Necesita pautas establecidas. Se siente cómodo, sólo en contextos perfectamente conocidos
1	Mira situaciones objetivamente	Reconoce la validez de otros puntos de vista
2	Tiene flexibilidad para aplicar reglamentos	Adapta las acciones para acompañar los objetivos a largo plazo de la organización
3	Adapta su táctica (enfoque)	Adapta su táctica a cada situación. Cambia su comportamiento para ajustarse a la situación
4	Adapta sus propias estrategias, metas o proyectos a las situaciones	Realiza cambios a corto plazo que responden a las necesidades de la organización
5	Realiza cambios en la organización	Hace adaptaciones pequeñas o a corto plazo, en su organización o en la de sus clientes, en respuesta a las necesidades de su organización
6	Adapta estrategias	Hace adaptaciones grandes o a largo plazo

➤ **Compromiso con la Organización**

Es la actitud orientada hacia la organización que permite alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales, actuando de forma tal de promover dichas metas y cumplir con la misión de la organización.

Descripción de Conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	No se esfuerza	No hace ningún esfuerzo para alcanzar las normas de la organización
0	Esfuerzo mínimo	Hace el mínimo esfuerzo por promover las metas de la organización
1	Esfuerzo medio	Muestra lealtad, está dispuesto a ayudar a otros a completar sus tareas, respeta las directivas de sus superiores
2	Esfuerzo Activo	Hace un esfuerzo activo por promover las metas de la organización y respeta sus normas
3	Sentido del propósito	Comprende y sostiene activamente la misión y metas de la organización, hace coincidir sus actividades y prioridades con las necesidades de la organización
4	Prioriza las metas de la organización	Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades
5	La organización está antes que su propia unidad	Reduce costos, achata la pirámide, toma horas extras

➤ **Transparencia**

Incluye conductas de integridad y ética profesional

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	No es honesto	Su conducta es inconsistente con los valores que expresa
0	Es neutro	No toma partido Su comportamiento no manifiesta valores personales ni organizacionales
1	Es honesto en cuanto a sus discrepancias de valores	Reconoce sus propias discrepancias entre el valor expresado y su conducta Demuestra honestidad al reportar una situación
2	Su conducta es consistente con sus valores	Su propia conducta es consistente con los valores expresados Es honesto ante sus colaboradores Es justo y respetuoso en su trato con los demás
3	Es honesto ante los demás	Da consejos genuinos Habla de sus opiniones y creencias pero muestra respeto y escucha a otros con quienes puede no estar de acuerdo Actúa profesionalmente ante sus empleados, clientes y colegas Mantiene la confidencialidad cuando es necesario
4	Demuestra altos estándares de profesionalismo	Representa valores organizacionales en las relaciones internas y externas y los transmite Actúa de acuerdo a sus creencias Se hace responsable de sus decisiones Es visto por sus colegas como un profesional altamente confiable
5	Demanda honestidad en los demás	Es exigente en cuanto al comportamiento profesional de sus colegas Mantiene una imagen profesional en todo lo que hace Articula los valores personales y los valores de la organización en palabras y acciones Demuestra un fuerte compromiso con sus valores éticos Comprende el impacto que tiene sobre los demás y actúa de manera honesta creando un clima de equidad y justicia

Competencias gerenciales

➤ Desarrollo de los Recursos Humanos

Implica un esfuerzo genuino por favorecer el aprendizaje y desarrollo de los demás, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización, mediante acciones e instrumentos adecuados.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	Desanima	Genera expectativas negativas en los demás
0	No hace esfuerzo para el desarrollo de los otros	Focalizado en hacer bien su propio trabajo para dar el ejemplo, más que en las necesidades de los otros
1	Expresa expectativas positivas de los otros	Cree que los otros quieren y pueden aprender Realiza comentarios positivos en cuanto al potencial de los otros
2	Da indicaciones oportunas	Explica cómo hacer la tarea, da sugerencias útiles
3	Brinda asistencia	Da explicaciones y ofrece ayuda Da soporte práctico o asistencia para hacer un trabajo más fácil (recursos adicionales o información)
4	Alienta y da feed-back del desempeño	Expresa expectativas positivas por el desarrollo futuro o da sugerencias individualizadas para que mejoren
5	Promueve la capacitación	Hace una asignación adecuada de las tareas, el entrenamiento formal u otras experiencias con el propósito de promover el desarrollo y aprendizaje de las personas. Estimula a que resuelvan los problemas por sí solos
6	Promueve el desarrollo	Identifica necesidades de entrenamiento o desarrollo y establece acciones para satisfacerlos. Da autonomía para la realización de la tarea, con la finalidad de estimular el desarrollo

➤ Planificación y Gestión

Es la capacidad de establecer y conducir un proyecto de trabajo, para sí mismo o para otros, controlando el cumplimiento presupuestario y los tiempos. Implica determinar prioridades, tiempos y recursos de manera efectiva.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	No completa los objetivos ni las metas establecidas	No logra el cumplimiento de las tareas
0	No se requiere Obtiene logros parciales	Esta competencia no es necesaria para el puesto Logra los objetivos pero fuera de tiempo. No establece prioridades adecuadamente
1	Completa su propio trabajo y está atento a las necesidades de sus colegas/colaboradores	Se focaliza a la tarea que está haciendo, más allá de las interrupciones, y la completa. Responde ayudando a sus colegas/colaboradores cuando es requerido y su tiempo lo permite
2	Coordina su propio trabajo con el de los demás para maximizar la eficiencia	Sistemáticamente junta y analiza la información relevante para planificar un curso de acción. Planea con sentido apropiado lo "importante" y el tiempo demandado para realizarlo. Se anticipa a los obstáculos de manera real cuando planifica. Trabaja con sus colegas y colaboradores para cumplir los objetivos
3	Planifica su propio trabajo y el trabajo de otro equipo y/o miembros de la unidad	Desarrolla sistemas para organizar el flujo de trabajo de una unidad o equipo asegurando la calidad, precisión y tiempo apropiado de los outputs. Establece objetivos estándar y desarrolla metas que pueden ser medidas correctamente. Se mantiene alerta a las interrelaciones entre las distintas actividades de un área o proyecto, planificando la asignación de las tareas y la distribución de los recursos adecuadamente
4	Desarrolla estrategias de corto y mediano plazo para su organización	Desarrolla y maneja estrategias críticas para el éxito de la organización de corto y mediano plazo. Puede dividir estrategias en acciones a ser realizadas. Identifica los factores críticos de éxito y determina las instancias para el logro de los mismos
5	Desarrolla estrategias a largo plazo	Desarrolla estrategias de largo plazo críticas para la organización. Anticipa las tendencias claves y sus oportunidades para posicionar a su organización de manera apropiada. Se anticipa en cuanto a las necesidades de reclutamiento y desarrollo de personal y planifica en consecuencia. Toma decisiones adecuadas sobre cómo posicionar a la organización para que ésta tome ventaja de las oportunidades en el futuro

➤ Construcción de relaciones

Actuar para construir y mantener relaciones o redes cordiales de contactos con aquellas personas internas o externas a la organización que son o pueden ser algún día valiosos para conseguir los objetivos organizacionales.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
0	No se requiere. Evita contactos	Esta competencia no es necesaria para el puesto. Evita las interacciones sociales
1	Utiliza sus contactos para conseguir objetivos	Entabla relaciones a nivel laboral. Le gusta entablar relaciones en el trabajo al margen de los asuntos laborales, con compañeros, clientes o proveedores. Se esfuerza por dar una imagen adecuada
2	Construye redes con el fin de favorecer a la organización	Se relaciona con naturalidad con gran variedad de personas. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores. Se esfuerza en mantener estas relaciones
3	Se gana la confianza de la gente construyendo relaciones de largo plazo	Hace que los demás se sientan cómodos en su presencia. Utiliza sus amistades personales para ampliar sus contactos laborales. Entabla relaciones de mutuo respeto y confianza como base de futuras negociaciones
4	Establece una amplia red de contactos	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la organización, que le proveen información y contactos útiles para el logro de los objetivos organizacionales. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro
5	Representa oficialmente a la organización	Organiza eventos sociales con el propósito específico de afirmar lazos y relaciones. Utiliza sus contactos sociales y políticos para alcanzar objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la organización. Establece estrategias de networking garantizando la presencia de la organización en los compromisos oficiales

➤ **Comprensión del entorno organizacional**

Se refiere a la habilidad individual para comprender las relaciones de poder en su propia organización y en otras (clientes, proveedores, etc.), con el objeto de contribuir al desarrollo de la organización.

Incluye las habilidades para identificar quiénes son los reales decisores y los individuos que influyen en ellas; y predecir cómo nuevos eventos y situaciones afectarán individuos y grupos dentro de la organización, o la posición de la organización en el contexto.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	Falta de comprensión de la estructura organizacional	Comete errores
0	No político	Responde a los requerimientos explícitos, se focaliza en su propio trabajo e ignora o desdeña los aspectos políticos de la organización
1	Comprende la estructura formal	Reconoce o describe, maneja la estructura formal o jerarquía de una organización, "la cadena de mandos", el poder de la posición, reglas y regulaciones, procedimientos de operación estándar, etc.
2	Comprende la estructura informal	Comprende y puede usar las estructuras informales (identifica actores clave, los que influyen en las decisiones, etc.)
3	Comprende clima y cultura	Reconoce los requerimientos organizacionales no dichos, -qué es y qué no es posible en ciertos momentos o posiciones-. Reconoce y usa la cultura corporativa, y el lenguaje, etc., que será mejor escuchado
4	Comprende las políticas organizacionales	Comprende, describe (o utiliza), el poder y las relaciones políticas dentro de la organización (alianzas, rivalidades)
5	Comprende los temas fundamentales de la organización	Comprende (y dirige) las razones del comportamiento organizacional o los problemas fundamentales, oportunidad o fuerzas políticas que afectan la organización. O describe la estructura funcional subyacente fundamental de la organización
6	Comprende los temas fundamentales del largo plazo	Comprende problemas subyacentes de largo plazo, oportunidades o fuerzas políticas que afectan a la organización en relación con el mundo externo

➤ Liderazgo de equipos

Significa asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo, utilizando su autoridad con justicia y promoviendo la efectividad del equipo. Implica un deseo de guiar a otros. Liderazgo de equipos, generalmente, pero no siempre, se muestra como una posición de autoridad formal.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	Abdica	Se rehúsa o falla al conducir, no da pautas o directivas cuando los subordinados la necesitan
0	No aplicable	El trabajo no requiere liderazgo
1	Maneja reuniones	Gerencia las reuniones- formula agenda y objetivos, controla el tiempo, hace asignaciones, etc.
2	Informa a la gente	Deja que la gente afectada por una decisión sepa qué está ocurriendo. Asegura que el grupo tenga toda la información necesaria. Puede explicar las razones de una decisión
3	Usa la autoridad con justicia	Usa la autoridad y el poder de una forma justa y equitativa. Hace un esfuerzo personal por tratar a todos los miembros del grupo justamente
4	Promueve la efectividad del equipo	Usa estrategias complejas para promover la moral del equipo y su productividad
5	Cuida del grupo	Protege al grupo y su reputación (vis a vis), en toda la organización o comunidad. Lucha por obtener los R.R.H.H. que necesita y los recursos materiales e información necesaria para el buen funcionamiento de su equipo. Asegura que las necesidades prácticas del grupo estén cubiertas
6	Se posiciona a sí mismo como líder	Asegura que los otros acuerden con la misión del líder, objetivos, agenda, clima, y sus políticas. "Se coloca como un buen ejemplo" (ej.: muestra conductas deseadas). Asegura que se completen las tareas del grupo
7	Comunica una misión (requerida)	Tiene carisma genuino, comunica la visión de la organización generando, entusiasmo y compromiso

Competencias del personal sin gente a cargo

➤ **Iniciativa**

Tener iniciativa implica una preferencia a actuar. Quienes poseen esta competencia anticipan los problemas que puedan surgir e inician acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas. El planeamiento de rutina (hacer un planeamiento estratégico o presupuestario) no está incluido en Iniciativa. La anticipación mencionada en la escala de esta competencia se refiere al reconocimiento perceptivo, espontáneo y no programado de los problemas y oportunidades que surgirán y a la forma de actuar para enfrentarlos.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	Evita el trabajo que se le requiere	Trata de librarse del trabajo
0	No se requiere o está ausente	Requiere supervisión constante
1	Trabaja en forma independiente	Completa sus tareas sin supervisión constante
2	Aborda las oportunidades y los problemas	Reconoce las oportunidades y actúa para capitalizarlas. Se enfrenta con los problemas
3	Es decidido frente a una crisis	Actúa rápido y con decisión frente a situaciones de crisis en vez de esperar a que el problema se resuelva por sí solo
4	Se anticipa hasta 1 año	Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales que puedan surgir en el corto plazo, entendiendo por tal el ejercicio presupuestario corriente
5	Se anticipa hasta 2 años	Se anticipa y prepara para aprovechar una oportunidad específica o para enfrentar un problema que no es tan obvio para los demás y que tendrá lugar en el mediano plazo. Actúa para crear una oportunidad y evitar una crisis futura

➤ Trabajo en equipo y cooperación

Es el interés genuino por trabajar en colaboración con los demás, ser parte del equipo, trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente y/o en una actitud individualista.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	No coopera	Disruptivo, causa problemas al grupo
0	Neutral o no se aplica	Neutral, pasivo, no participa o no es miembro de ningún grupo
1	Coopera	Participa con gusto, apoya las decisiones del grupo. Hace su parte
2	Comparte información	Comparte toda información útil y relevante para el grupo
3	Expresa expectativas positivas	Expresa expectativas positivas de los otros. Habla en forma positiva de los miembros del grupo. Respeta la diversidad de opiniones
4	Solicita opiniones a los miembros de su equipo	Genuinamente valora los input y conocimiento de los otros, está deseoso de aprender de los demás. Toma en cuenta la opinión de los demás al tomar una decisión
5	Reconoce y demuestra confianza	Reconoce y confía en las habilidades y capacidades del grupo para el logro de los objetivos
6	Team-Builds	Actúa para promover un clima agradable, y alta cooperación. Promueve y protege la reputación del grupo frente a los demás
7	Resuelve conflictos	Alienta o facilita una beneficiosa resolución de conflictos

➤ **Compromiso con el aprendizaje**

Es el compromiso por un aprendizaje continuo, atendiendo a los cambios que se producen en el entorno organizacional, con el fin de obtener una ventaja competitiva.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	Se resiste a aprender	Evita incorporar nuevos conocimientos. Se resiste a nuevas ideas y técnicas
0	Neutral	No se preocupa por incorporar nuevos conocimientos pero tampoco se resiste activamente
1	Se interesa por aprender	Se preocupa por adquirir conocimientos y habilidades
2	Aplica los conocimientos adquiridos	Manifiesta una curiosidad activa por la adquisición de nuevos conocimientos Aplica los conocimientos adquiridos a sus tareas habituales
3	Transfiere los conocimientos a su entorno	Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que enfrenta Transfiere sus conocimientos a los demás
4	Promueve el aprendizaje continuo	Estimula al entorno para la adquisición de nuevos conocimientos Mantiene una red de contactos técnicos y profesionales con el objeto de estar al tanto de los últimos avances tecnológicos

Competencias técnicas

➤ Pensamiento analítico

Es la capacidad de entender una situación desglosándola en partes e identificando las relaciones causa-efecto.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
0	No aplicable	Responde automáticamente a las necesidades o requerimientos, sin ningún tipo de análisis
1	Analiza los problemas	Analiza problemas en una simple lista de tareas o actividades
2	Ve relaciones básicas	Analiza relaciones entre pocas partes de un problema o situación. Hace relaciones causales simples (A causa de B) o pros y contras de las decisiones. Pone prioridades a las tareas en roles de importancia
3	Ve relaciones múltiples	Analiza relaciones entre diversas partes de un problema o situación. Analiza una tarea compleja, en partes manejables de un modo sistemático. Reconoce diversas causas probables de eventos o diferentes consecuencias de las acciones. Anticipa los obstáculos que pueden surgir en un proceso y los pasos a seguir
4	Realiza planes y análisis complejos	Utiliza diferentes técnicas para analizar las partes de un problema complejo y alcanzar una solución. Hace conexiones causales en cadena
5	Realiza planes o análisis muy complejos	Sistemáticamente analiza problemas o procesos multidimensionales en partes componentes, o usa diferentes técnicas analíticas para identificar diversas soluciones y sopesa el valor de cada una

➤ Expertise técnico profesional

Significa la posesión de un conjunto de conocimientos (técnicos, profesionales y gerenciales) y al mismo tiempo el deseo de transferirlos a su entorno laboral.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
1	Primario	Hace tareas simples y repetitivas que pueden típicamente ser aprendidas en unas pocas horas o en pocos días, ej.: Limpieza
2	Dedicación elemental	Hace una variedad de tareas que típicamente siguen una secuencia establecida y requieren de varias semanas a pocos meses para alcanzar el dominio completo
3	Técnico	Hace una variedad de actividades que requieren algún planeamiento y organización para ser completadas eficientemente, típicamente requiere escuela media o equivalente y de seis meses a 2 años de experiencia. Ejs.: control de inventario, secretaria
4	Técnico Avanzado	Hace múltiples, complejas tareas a un nivel de habilidades avanzadas, requiriendo un cuidadoso planeamiento y organización para alcanzar resultados finales. Típicamente requiere cursos de entrenamiento especializado o experiencia de trabajo de dos a cuatro años. Ej.: técnicos
5	Profesional básico	Provee servicios profesionales a niveles gerenciales (ej., designa e implementa programas o políticas o provee liderazgo y asesoría experta a otros gerentes y profesionales). Usualmente requiere educación formal terciaria, de grado, o habilidades avanzadas adquiridas después de varios años de experiencias en el trabajo. Ejs.: contador, ingeniero, administrador de ventas
6	Profesional experimentado	Provee una alta especialización profesional o servicios gerenciales. Típicamente requiere un entrenamiento muy extensivo (ej: graduado de grado, MD, JD, PHD), seguido por muchos años de experiencia aplicada en una especialidad o rama técnica
7	Reconocida autoridad en un tema	El resultado básico del puesto es expertise o liderazgo técnico que se considera autoridad en una técnica o rama profesional dentro de la organización
8	Autoridad preeminente	Autoridad reconocida, nacional e internacionalmente, en una rama profesional o científica inusualmente compleja

Ejemplos de Descripciones de Puestos por Competencias

Puestos Tipo en una Dirección General de Administración

- Nombre del Puesto: Director de Contabilidad
- Descripción de tareas/funciones:

Responsabilidades del puesto Actividades/Tareas/ Responsabilidades	Grado de relevancia
Supervisar las operaciones contables de las unidades que componen el Servicio Administrativo Financiero	Alto
Controlar los registros contables del movimiento de Fondos y Valores	Alto
Supervisar la emisión de las órdenes de pago, estados contables y toda otra información que demanden la Contaduría General de la Nación, la Unidad de Auditoría Interna, la Sindicatura General de la Nación y la Auditoría General de la Nación	Alto
Controlar y supervisar las liquidaciones de anticipos de viáticos, gastos eventuales y pasajes emergentes de comisiones de servicio, supervisar la rendición de cuentas de los mismos	Alto
Supervisar las liquidaciones de haberes del personal	Alto
Supervisar la confección de los Balances de Rendición de Cuentas y General del Ejercicio	Alto

- Descripción de competencias conductuales:

Competencias	Nivel de requerimiento para el puesto
Orientación al logro: es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia	Grado 5
Orientación al cliente: implica un deseo de ayudar o servir a los demás satisfaciendo sus necesidades	Grado 5
Flexibilidad: es la habilidad para trabajar en situaciones variadas y con personas y grupos diversos	Grado 4
Desarrollo de los RRHH: implica un esfuerzo genuino por favorecer el aprendizaje y desarrollo de los demás	Grado 5
Planificación y gestión: implica determinar prioridades, tiempos y recursos de manera efectiva	Grado 4
Construcción de relaciones: actuar para construir y mantener relaciones o redes cordiales de contactos con aquellas personas internas o externas a la organización que son o pueden ser algún día valiosos para conseguir los objetivos organizacionales	Grado 4

- Nombre del puesto: Responsable Administrativo de Contabilidad
- Descripción de tareas/funciones:

Responsabilidades del puesto Actividades/Tareas/ Responsabilidades	Grado de Relevancia
Efectuar las operaciones contables de las unidades que componen el Servicio Administrativo Financiero	Alto
Realizar las registraciones contables del movimiento de Fondos y Valores, Fondos de Terceros, Subresponsables y Contabilidad General	Alto
Emitir las órdenes de pago, estados contables y toda otra información que demanden la Contaduría General de la Nación y la Auditoría General de la Nación	Alto
Practicar las liquidaciones de anticipos de viáticos, gastos eventuales y pasajes emergentes de comisiones de servicio	Alto
Realizar las liquidaciones de haberes del personal	Alto

- Descripción de competencias conductuales:

Competencias	Nivel de requerimiento para el puesto
Orientación al logro: es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia	Grado 3
Orientación al cliente: implica un deseo de ayudar o servir a los demás satisfaciendo sus necesidades	Grado 4
Flexibilidad: es la habilidad para trabajar en situaciones variadas y con personas y grupos diversos	Grado 3
Iniciativa: tener iniciativa implica una preferencia a actuar. Quienes poseen esta competencia anticipan los problemas que puedan surgir e inician acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas	Grado 4
Trabajo en equipo y cooperación: es el interés genuino por trabajar en colaboración con los demás y ser parte del equipo	Grado 4
Compromiso con el aprendizaje: es el compromiso por un aprendizaje continuo, atendiendo a los cambios que se producen en el entorno organizacional, con el fin de obtener una ventaja competitiva	Grado 2

- Nombre del Puesto: Director de Programación y Control Presupuestario
- Descripción de tareas/funciones:

Responsabilidades del puesto Actividades/Tareas/Responsabilidades	Grado de relevancia
Elaborar la formulación del proyecto anual de presupuesto	Alto
Controlar el análisis permanente de la ejecución del presupuesto de Gastos y Recursos del organismo	Alto
Supervisar el seguimiento de las necesidades que en materia de bienes y servicios demanden las unidades	Alto
Realizar el registro y control de la ejecución física del presupuesto	Alto

- Descripción de competencias conductuales:

Competencias	Nivel de requerimiento para el puesto
Orientación al logro: es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia	Grado 5
Orientación al cliente: implica un deseo de ayudar o servir a los demás satisfaciendo sus necesidades	Grado 5
Compromiso con la organización: es la actitud orientada hacia la organización que permite alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales	Grado 3
Desarrollo de los RRHH: Implica un esfuerzo genuino por favorecer el aprendizaje y desarrollo de los demás	Grado 4
Planificación y Gestión: es la capacidad de establecer y conducir un proyecto de trabajo	Grado 3
Comprensión del entorno: se refiere a la habilidad individual para comprender las relaciones de poder en su propia organización y en otras con el objeto de contribuir al desarrollo de la organización	Grado 4

- Nombre del puesto: Responsable Administrativo de Programación y Control Presupuestario

Descripción de tareas/funciones:

Responsabilidades del puesto Actividades/ Tareas/Responsabilidades	Grado de Relevancia
Asistir al Director en la Coordinación de la Dirección	Alto
Realizar el contacto con áreas sustantivas para hacer una proyección del presupuesto	Alto
Llevar los registros presupuestarios, asistir a las unidades en su elaboración y su posterior elevación a la Sec. de Hacienda	Alto
Llevar el control de cargos y vacantes PROA.	Alto

Descripción de competencias conductuales:

Competencias	Nivel de requerimiento para el puesto
Orientación al cliente: implica un deseo de ayudar o servir a los demás satisfaciendo sus necesidades.	Grado 3
Orientación al logro: es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia	Grado 4
Iniciativa: tener iniciativa implica una preferencia a actuar	Grado 3
Compromiso con el aprendizaje: es el compromiso por un aprendizaje continuo, atendiendo a los cambios que se producen en el entorno organizacional, con el fin de obtener una ventaja competitiva	Grado 2

- Nombre del Puesto: Director de Contrataciones y Suministros

Descripción de tareas/funciones:

Responsabilidades del puesto Actividades/tareas /responsabilidades	Grado de relevancia
Elaborar las tramitaciones destinadas a la adquisición, contratación y locación de bienes y servicios	Alto
Asegurar el adecuado funcionamiento y mantenimiento de las dependencias de la institución y de los inmuebles asignados	Alto
Realizar una adecuada planificación y previsión que en materia de insumos demanden las unidades para el logro de sus objetivos	Alto
Confeccionar el registro de proveedores del Sistema Administrativo Financiero	Alto

Descripción de competencias conductuales:

Competencias	Nivel de requerimiento para el puesto
Orientación al logro: es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia	Grado 5
Orientación al cliente: implica un deseo de ayudar o servir a los demás satisfaciendo sus necesidades	Grado 5
Planificación y Gestión: es la capacidad de establecer y conducir un proyecto de trabajo.	Grado 4
Desarrollo de los RRHH Implica un esfuerzo genuino por favorecer el aprendizaje y desarrollo de los demás.	Grado 4

- Nombre del Puesto: Responsable de Contrataciones y Suministros

Descripción de tareas/funciones:

Responsabilidades del puesto Actividades/Tareas/Responsabilidades	Grado de relevancia
Realizar la difusión del pliego definitorio	Alto
Colaborar en la elaboración de los pliegos de bases y condiciones de los contratos	Alto
Elaborar los informes a la Auditoría General de la Nación	Alto
Confecionar el registro de proveedores	Alto

Descripción de competencias conductuales:

Competencias	Nivel de requerimiento para el puesto
Orientación al logro: es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia	Grado 3
Orientación al cliente: implica un deseo de ayudar o servir a los demás satisfaciendo sus necesidades	Grado 4
Iniciativa: tener iniciativa implica una preferencia a actuar	Grado 3
Compromiso con el aprendizaje: es el compromiso por un aprendizaje continuo	Grado 2

- Nombre del puesto: Auxiliar Administrativo de Contrataciones y Suministros

Descripción de tareas/funciones:

Responsabilidades del puesto Actividades/tareas/responsabilidades	Grado de relevancia
Realizar el seguimiento de los pagos telefónicos	Alto
Elaborar órdenes de compra	Alto
Cargar en un programa el informe trimestral a la A.G.N	Alto
Realizar el acto administrativo de autorización y aprobación del gasto	Alto
Atención a proveedores	Alto

Descripción de competencias conductuales:

Competencias	Nivel de requerimiento para el puesto
Orientación al logro: es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia	Grado 3
Orientación al cliente: implica un deseo de ayudar o servir a los demás satisfaciendo sus necesidades	Grado 4
Iniciativa: tener iniciativa implica preferencia a actuar	Grado 2
Compromiso con el aprendizaje: es el compromiso por un aprendizaje continuo	Grado 2

➤ Nombre del puesto: Auxiliar Administrativo de Stock

Descripción de tareas/funciones:

Responsabilidades del puesto Actividades/tareas/responsabilidades	Grado de Relevancia
Cargar ingreso de mercadería	Alto
Descargar salidas con remito	Alto
Entregar elementos	Alto
Informar o controlar stock	Alto
Realizar balance	Alto
Realizar compras por caja chica	Alto

Descripción de competencias conductuales:

Competencias	Nivel de requerimiento para el puesto
Orientación al logro: es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo a estándares de excelencia	Grado 3
Orientación al cliente: implica un deseo de ayudar o servir a los demás satisfaciendo sus necesidades	Grado 4
Iniciativa: tener iniciativa implica una preferencia a actuar	Grado 2
Compromiso con el aprendizaje: es el compromiso por un aprendizaje continuo	Grado 2

Departamento de Registro y Movimiento de Fondos

- Nombre del Puesto: Jefe de Departamento de Registros y Movimiento de Fondos

Descripción de tareas/funciones:

Responsabilidades del puesto Actividades/Tareas/responsabilidades	Grado de relevancia
Supervisar en las operaciones que hacen al movimiento de custodia de fondos y valores	Alto
Participar en el control de los disponibles y en los procedimientos	Alto
Controlar la realización de las liquidaciones de anticipos de viáticos, gastos eventuales y pasajes emergentes de comisiones del servicio, supervisando la rendición documentada de cuentas de los mismos	Alto
Supervisar el control de los movimientos financieros producidos en la entidad	Alto

Descripción de competencias conductuales:

Competencias	Nivel de requerimiento para el puesto
Orientación al logro: es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia	Grado 3
Orientación al cliente: implica un deseo de ayudar o servir a los demás satisfaciendo sus necesidades	Grado 4
Liderazgo de equipos: significa asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo, utilizando su autoridad con justicia y promoviendo la efectividad del equipo	Grado 4
Trabajo en equipo y cooperación: es el interés genuino por trabajar en colaboración con los demás, ser parte del equipo	Grado 4

➤ Nombre del puesto: Responsable Administrativo de Registros y Movimientos de Fondos

➤ Descripción de tareas/funciones:

Responsabilidades del puesto Actividades/tareas/responsabilidades	Grado de relevancia
Colaborar en las operaciones que hacen al movimiento de custodia de fondos y valores	Alto
Realizar las liquidaciones de anticipos de viáticos, gastos eventuales y pasajes emergentes de comisiones del servicio	Alto
Colaborar en la confección de las liquidaciones de gastos de bienes y servicios originadas en contrataciones	Alto

➤ Descripción de competencias conductuales:

Competencias	Nivel de requerimiento para el puesto
Orientación al logro: es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia	Grado 3
Orientación al cliente: implica un deseo de ayudar o servir a los demás satisfaciendo sus necesidades	Grado 4
Iniciativa: tener iniciativa implica una preferencia a actuar	Grado 3
Trabajo en equipo y cooperación: es el interés genuino por trabajar en colaboración con los demás	Grado 4
Compromiso con el aprendizaje: es el compromiso por un aprendizaje continuo	Grado 2

- Nombre del puesto: Jefe de Departamento de Servicios Generales
- Descripción de tareas/funciones:

Responsabilidades del puesto Actividades/Tareas/Responsabilidades	Grado de relevancia
Atender la conservación y mantenimiento de los inmuebles y bienes	Alto
Supervisar el mantenimiento de maquinarias y equipos especiales	Alto
Organizar y controlar la prestación de servicios contratados a terceros	Alto
Supervisar la instalación, funcionamiento y mantenimiento de los servicios de telefonía	Alto
Implementar y conducir los servicios de seguridad en los edificios asignados al organismo	Alto
Conducir los recursos humanos destinados a los servicios de cafetería, electricidad, plomería, ascensores y otros	Alto
Supervisar las tareas de traslado de bienes y adecuación de locales dentro de las dependencias institucionales	Alto
Atender en todo lo inherente al buen funcionamiento y conservación de las instalaciones y de los bienes incorporados a las mismas	Alto

- Descripción de competencias conductuales:

Competencias	Nivel de requerimiento para el puesto
Orientación al logro: es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia	Grado 4
Orientación al cliente: implica un deseo de ayudar o servir a los demás satisfaciendo sus necesidades	Grado 4
Desarrollo de los R.R.H.H. implica un esfuerzo genuino por favorecer el aprendizaje y desarrollo de los demás	Grado 4
Comprensión del entorno: se refiere a la habilidad para comprender las relaciones de poder en su propia organización y en otras (clientes- proveedores) con el objeto de contribuir al desarrollo de la organización	Grado 4

- Nombre del puesto: Electricista-Cerrajero-Plomero

Responsabilidades del puesto Actividades/Tareas/Responsabilidades	Grado de Relevancia
Realizar la instalación y mantenimiento de equipos de telefonía	Alto
Realizar el mantenimiento de maquinarias y equipos especiales	Alto
Realizar instalaciones eléctricas	Alto
Realizar el mantenimiento de los ascensores	Alto

Descripción de competencias conductuales:

Competencias	Nivel de requerimiento para el puesto
Orientación al logro: es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia	Grado 2
Orientación al cliente: implica un deseo de ayudar o servir a los demás satisfaciendo sus necesidades	Grado2
Iniciativa: tener iniciativa implica una preferencia a actuar	Grado2
Compromiso con el aprendizaje: es el compromiso por un aprendizaje continuo, con el fin de obtener una ventaja competitiva	Grado2

- Nombre del puesto: Jefe de Departamento de Tesorería

Responsabilidades del puesto Actividades/tareas/responsabilidades	Grado de relevancia
Supervisar las operaciones que hacen al movimiento de fondos y valores	Alto
Intervenir en la recaudación de los recursos financieros del presupuesto y en los aspectos operativos de los movimientos de fondos correspondientes a sistemas de prestaciones financieras	Alto
Controlar las operaciones de depósito, movimiento y extracción de fondos de las cuentas bancarias	Alto
Intervenir en las autorizaciones de pago por transferencia bancaria	Alto

- Descripción de competencias conductuales:

Competencias	Nivel de requerimiento para el puesto
Orientación al cliente: implica un deseo de ayudar o servir a los demás satisfaciendo sus necesidades	Grado 4
Orientación al logro: es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia	Grado 3
Desarrollo de los RRHH: implica un esfuerzo por favorecer el aprendizaje y desarrollo de los demás	Grado 4
Liderazgo de Equipos: significa asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo	Grado 4

- Nombre del puesto: Responsable Administrativo de Tesorería
- Descripción de tareas/funciones:

Responsabilidades del puesto Actividades/Tareas/Responsabilidades	Grado de Relevancia
Colaborar en la Coordinación del Departamento	Alto
Intervenir en la recaudación de los recursos financieros del presupuesto y en los movimientos operativos de los fondos correspondientes a sistemas de prestaciones financieras	Alto

- Descripción de competencias conductuales:

Competencias	Nivel de requerimiento para el puesto
Orientación al logro: es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia	Grado 3
Orientación al cliente: implica un deseo de ayudar a los demás satisfaciendo sus necesidades	Grado 4
Iniciativa: tener iniciativa implica una preferencia a actuar	Grado 3
Compromiso con el aprendizaje: es el compromiso por un aprendizaje continuo con el fin de obtener una ventaja competitiva	Grado 2

- Nombre del puesto: Auxiliar Administrativo de Tesorería
- Descripción de tareas/funciones:

Responsabilidades del puesto Actividades/tareas/responsabilidades	Grado de relevancia
Efectuar las operaciones de depósito, movimiento y extracción de fondos de las cuentas bancarias	Alto
Realizar las operaciones que hacen al movimiento de fondos y valores	Alto

- Descripción de competencias conductuales:

Competencias	Nivel de requerimiento para el puesto
Orientación al logro: el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia	Grado 3
Orientación al cliente: implica un deseo de ayudar o servir a los demás satisfaciendo sus necesidades	Grado 2
Iniciativa: tener iniciativa implica una preferencia a actuar	Grado 2
Compromiso con el aprendizaje: es el compromiso por un aprendizaje continuo, con el fin de obtener una ventaja competitiva	Grado 2

- Nombre del puesto: Asistente Administrativo de Tesorería
- Descripción de tareas/funciones:

Responsabilidades del puesto Actividades/tareas/responsabilidades	Grado de relevancia
Realizar las tareas operativas de los movimientos de fondos correspondientes a sistemas de prestaciones financieras	Alto
Archivar y clasificar toda la documentación de garantías y seguros	Alto

- Descripción de competencias conductuales

Competencias	Nivel de requerimiento para el puesto
Orientación al logro: es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia	Grado 2
Orientación al cliente: implica un deseo de ayudar o servir a los demás satisfaciendo sus necesidades	Grado 2
Iniciativa: tener iniciativa implica una preferencia a actuar	Grado 2
Compromiso con el aprendizaje: es el compromiso por un aprendizaje continuo, con el fin de obtener una ventaja competitiva	Grado 2

- Nombre del puesto: Jefe de Departamento de Patrimonio
- Descripción de tareas/funciones:

Responsabilidades del puesto Actividades/Tareas /Responsabilidades	Grado de Relevancia
Centralizar y supervisar la registración, administración y fiscalización de los bienes patrimoniales del organismo	Alto
Controlar y supervisar las verificaciones físicas y recuento de bienes patrimoniales conforme lo determinen las disposiciones vigentes	Alto
Controlar las comunicaciones a la Contaduría General de la Nación de los movimientos de altas, bajas y transferencias relacionadas con la registración contable a través de los partes mensuales, semestrales, anuales y estado anual complementario	Alto
Controlar la registración y fiscalización de los bienes muebles, inmuebles y semovientes determinados por la normativa vigente	Alto

- Descripción de competencias conductuales:

Competencias	Nivel de requerimiento para el puesto
Orientación al logro: es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia	Grado 4
Orientación al cliente: implica un deseo de ayudar a los demás satisfaciendo sus necesidades	Grado 3
Desarrollo de los RRHH: implica un esfuerzo por favorecer el aprendizaje y desarrollo de los demás	Grado 4
Comprensión del entorno organizacional: se refiere a la habilidad individual para comprender las relaciones de poder en su propia organización y en otras (clientes, proveedores) con el objeto de contribuir al desarrollo de la organización	Grado 4

- Nombre del puesto: Asistente Administrativo de Patrimonio
- Descripción de tareas/funciones:

Responsabilidades del puesto: Actividades/Tareas/Responsabilidades	Grado de Relevancia
Realizar las comunicaciones a Contaduría General de la Nación de los movimientos de altas y bajas	Alto
Realizar la registración y fiscalización de los bienes muebles, inmuebles y semovientes	Alto
Realizar las verificaciones físicas y recuento de bienes patrimoniales	Alto

- Descripción de competencias conductuales:

Competencias	Nivel de requerimiento para el puesto
Orientación al logro: es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia	Grado 2
Orientación al cliente: implica un deseo de ayudar o servir a los demás satisfaciendo sus necesidades	Grado 3
Iniciativa: tener iniciativa implica una preferencia a actuar	Grado 2
Trabajo en equipo y cooperación: es el interés genuino por trabajar en colaboración con los demás	Grado 2

Gestión por competencias

"La administración del desempeño (o performance management como se conoce en su versión en inglés) es un sistema complejo de elementos de la gestión organizacional que acopla la administración por objetivos con la gestión por competencias, permitiendo especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales conducentes al logro de la misión empresarial"²¹.

Elementos fundamentales de un programa de administración del desempeño

Objetivos: En función del planeamiento estratégico de la organización, existirán una serie de objetivos a ser alcanzados. Si se aplicara un sistema de administración por objetivos se estarían midiendo los resultados alcanzados y no las actividades realizadas.

Competencias: Indican cuáles son los comportamientos requeridos por la organización, en función de los valores de la misma, definen la forma, "el cómo" estos objetivos serán alcanzados, mediante qué comportamientos, y en el caso de la existencia de desvíos, permiten identificar cuáles son las capacidades que es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos propuestos.

Indicadores de gestión: El sistema de administración por objetivos señala cuáles son los indicadores a los que debemos atender (el **qué**), el sistema de gestión por competencias la forma en que debemos alcanzarlos (el **cómo**).

..."una organización puede valorar más el QUE que el COMO teniendo el siguiente leit motiv: *lo que interesa es el logro de los objetivos y no la manera en que se logran* o por el contrario, puede valorar más el COMO que el QUE y por tanto dirá: *lo que interesa es cómo se logran los objetivos, más que si se logran o no*". El tema puede ser muy controversial. Nuestra postura está basada en que una organización comprometida con su futuro debe mantener un adecuado balance entre el QUE y el COMO"²²

La pregunta que deja abierta la aplicación del concepto de competencia a la gestión de las organizaciones es: *¿Cuáles son las características que debe tener el personal de una empresa para sostener el éxito de la misma?*²³

La organización define, en función de su planeamiento estratégico y objetivos, de cuál es el negocio y cliente al que se va a orientar, de su cultura, cuáles son las competencias que van a diferenciarla y permitirle crecer. Consistentemente con esto es necesario entonces definir cuáles serán las características (conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, etc.) o competencias que los miembros de la organización deberán tener.

Cómo identificar y evaluar competencias individuales

Como ya hemos visto en otro capítulo “las competencias son fruto de la experiencia, pero se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad”²⁴.

Por eso a la hora de identificar los requisitos necesarios para llevar adelante las tareas propias de un puesto es necesario considerar todos estos elementos.

Se partirá del análisis del puesto, para esto pueden utilizarse diferentes metodologías que tengan en cuenta las tareas, funciones y/o procesos.

Siguiendo a Levy –Levoyer haremos énfasis en que es necesario distinguir los métodos que facilitan la descripción de tareas, responsabilidades, funciones, etc., de un puesto de aquellos otros que permiten definir las cualidades requeridas para ocuparlos.

Métodos no estructurados para el análisis del puesto

➤ La observación

Este método presenta límites a la hora de intentar analizar tanto las tareas propias de un puesto como las competencias necesarias para llevarlo a cabo. Los límites se hacen más agudos cuando se trata de un puesto de mayor complejidad. Además de la subjetividad propia del observador, su necesidad de preparación, etc., es obvia la dificultad para observar los grados de dificultad propios de un puesto de trabajo.

La observación probablemente pueda permitirnos identificar “comportamientos” frecuentes de quien ocupa un puesto. Pero aún esto requiere de un trabajo de “interpretación”, esto se complica más todavía si lo que queremos es definir las competencias, aptitudes y rasgos de personalidad de quien ocupa o debería ocupar el puesto.

Sin embargo, la observación puede ser complementaria de otros métodos tales como entrevistas y análisis de documentación en uso.

➤ La autodescripción de las actividades por la persona o las personas que ocupan el puesto a analizar

Puede reemplazar o completar a las observaciones. Tiene la ventaja de que puede aportar información sobre cuestiones que no pueden ser observadas, cómo hace una persona para tomar una decisión, por ejemplo, pero tampoco nos permite identificar competencias.

➤ La entrevista

Puede ser más o menos estructurada y requiere de la habilidad del entrevistador para obtener información pertinente, lograr la colaboración del entrevistado y hacerlo sentir cómodo.

Según Levy-Leboyer, si bien la entrevista sólo nos permite obtener información sobre las actividades del puesto, "puede ser llevada más lejos gracias a la utilización de uno de los dos métodos siguientes y conducir así a una lista de cualidades requeridas –competencias, aptitudes y rasgos de personalidad".

➤ Método de los incidentes críticos

Se trata de que el entrevistado describa en detalle situaciones reales en las que se ponen en juego comportamientos similares a los requeridos para el puesto que se está analizando. El incidente relatado debe ser característico y descripto de tal manera que se comprenda cuál era la finalidad de la situación, si se alcanzó o no, que evaluación hace el entrevistado de la misma, qué hizo, qué no, que cree que debió haber hecho, etc.

"Una buena manera de presentar al entrevistado lo que se le pide consiste por ejemplo en decirle: *¿Puede usted acordarse de alguna ocasión en que hizo alguna cosa particularmente bien, en que usted consiguió cumplir una misión concreta a pesar de las dificultades, o, por el contrario, en que hizo alguna cosa ineficaz que le impidió alcanzar el objetivo que perseguía?*"²⁵

Si se tratara de identificar una competencia, por ejemplo: la situación o incidente crítico relatado, debería poder permitir la presunción del nivel de desarrollo de la misma puesto en acto, en una situación real.

➤ La cuadrícula de Kelly

La metodología "fuerza" a los expertos a definir las características de "buenos" y "malos" empleados, las cualidades requeridas para alcanzar el propósito de un puesto y por lo tanto a describir las cualidades requeridas para el buen desempeño del mismo.

Primero es necesario contar con la lista de las tareas, funciones, propósito, etc, del puesto que se va a analizar, y luego una lista de descripciones de las cualidades requeridas. En esto participan "expertos" (por su saber o lugar de supervisión), que conocen muy bien los puestos. La aplicación de la metodología por "triangulación", obliga a la búsqueda de precisión, comparando misiones del puesto, cualidades de las personas y definiciones de esas cualidades.

Se confecciona entonces una cuadrícula que tiene en uno de sus ejes las cualidades listadas y en el otro las tareas o propósito de los puestos. Los expertos puntúan la importancia de cada cualidad para el desarrollo de cada puesto.

➤ Cuestionarios estructurados

Existen una serie de cuestionarios estructurados (la mayor parte provenientes de los Estados Unidos y el Reino Unido). Si bien existe una gran variedad de técnicas, todas parten de la descripción de actividades y propósito de los puestos para luego, identificar las competencias, aptitudes y rasgos personales que se precisan para llevar adelante adecuadamente las tareas descriptas.

Evaluación de las competencias

- ¿Cómo determinar si una persona posee las competencias, aptitudes y rasgos necesarios para desempeñarse en un puesto de trabajo?

Levy-Levoyer, citando a Wernimont y Campbell 1968, Smith y Robertson 1992, clasifican los métodos existentes en tres categorías: signos, muestras y referencias.

➤ Signos

Permiten medir aptitudes y describir la personalidad. Son test validados y plantean cuestiones y preguntas que en general no están ligadas a la tarea específica a desarrollar.

Existen test que miden la **inteligencia general**, otros que evalúan **aptitudes** (verbales, numéricas, razonamiento espacial y destrezas motrices). También test para identificar **características de personalidad**. Los más útiles a los efectos de la evaluación de competencias parecerían ser aquellos dirigidos a medir la inteligencia general. Esto porque la misma tiene valor o validez predictiva para el caso del éxito profesional. La importancia de la inteligencia general, de la capacidad para identificar y resolver situaciones problemáticas, resulta crítica a la hora de enfrentarse a tareas complejas y para el desarrollo de la capacidad de aprender a aprender que permite generar nuevas competencias.

Entre los rasgos de personalidad críticos, a la hora de tratar de predecir el éxito profesional, un factor que "bajos nombres diversos asocia la conciencia moral y el control de sí mismo", parece ser el más relevante.²⁶

➤ Muestras

Son actividades, ejercicios o situaciones lo más parecidas que sea posible a la tarea a ser desarrollada. Ponen al evaluado en situaciones similares a las del trabajo cotidiano del puesto para el que se trata de determinar si está preparado.

Se pueden clasificar en seis grupos diferentes:

Test de grupos: Intentan evaluar la competencia social de un individuo para manejarse en grupos. Pueden realizarse asignando una tarea al grupo, ya sea en condiciones igualitarias para los miembros o de tal manera que cada individuo compita con los demás. Son evaluados por observadores entrenados.

Test de bandeja de entrada: Una vez efectuado el análisis del puesto, e identificadas las competencias necesarias para el desarrollo del mismo, se seleccionan una serie de tareas cuya resolución pone en juego dichas competencias y se prepara la correspondiente documentación de tal manera que el evaluado deba resolver esas tareas. La consigna de trabajo es que un compañero laboral se ha ausentado y debe atender las cuestiones que quedaron pendientes en la bandeja de entrada: llamados, cartas, reuniones, etc.

Juegos de rol: A partir de la identificación de las competencias que se desea evaluar, se diseña o simula una situación que las pone en juego y en la cual el o los evaluados deben asumir diferentes roles. Para esto se preparan consignas con una descripción de la situación y cada uno de los diferentes papeles a desempeñar. Podría tratarse por ejemplo de un juego de negociación, la atención del reclamo de un cliente, el feed-back de la evaluación de desempeño a un subordinado, etc.

Presentaciones orales: Pueden darse al evaluado una serie de indicaciones acerca de los objetivos de su presentación, destinatarios, etc. Este tipo de actividades permiten evaluar entre otras la capacidad para la comunicación oral, y la organización del trabajo.

Presentaciones escritas: Cuando este tipo de competencias son necesarias, se le puede pedir al evaluado la confección de un informe escrito.

Pequeños casos: El entrevistador presenta situaciones ante las que el evaluado debe explicitar cómo las resolvería, qué haría, qué no, etc.

Para todas las situaciones de “prueba” por muestreo, que acabamos de describir, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos.

Aspectos a tener en cuenta

- ✓ Las situaciones deben ser representativas, es decir “poner en juego”, las competencias que se quiere evaluar
- ✓ Estas competencias deben estar bien identificadas a partir del análisis de las tareas, funciones y responsabilidades propias del puesto
- ✓ Tanto en el análisis del puesto, como en la identificación y descripción de las tareas, así como también en el diseño de las situaciones y la consigna de trabajo, deben intervenir “expertos”
- ✓ Durante el desarrollo de las situaciones, debe haber varios observadores calificados, expertos
- ✓ Estos observadores deben contar con algún instrumento para registrar las observaciones. Este instrumento debe ser diseñado previamente y válido para medir lo que se pretende medir.

➤ Referencias

Son dadas por terceros o por el mismo evaluado y parten de la observación del individuo en situaciones en las que ha tenido que poner en juego competencias que son las que se requiere evaluar. Implícitamente esto se sostiene tanto en la idea de que el pasado puede permitir describir acontecimientos futuros como así también en la confianza en los argumentos de quienes ofrecen las referencias. Hay en esto un alto peligro de subjetividad.

Aparece como lo más efectivo en este punto, la descripción de los logros hecha por el evaluado a partir de la presentación de una lista de definiciones de las competencias buscadas. Se le pide que describa situaciones del pasado en las que las haya puesto en juego. También es útil la entrevista cuidadosamente preparada, con preguntas que focalicen las experiencias pasadas del evaluado, relativas a las competencias que se quiere evaluar.

Assessment Centers: Se utilizan por lo general cuando es necesario incorporar o promover sobre todo al ocupante de un puesto de mando. Están destinados a medir aptitudes, rasgos personales, competencias, potencial de desarrollo, etc. Utilizan test clásicos, test de situación y entrevistas. Cada una de las dimensiones a ser evaluadas, debe medirse por varios test o situaciones. Este tipo de evaluación goza de gran predicamento en la actualidad, sobre todo en las organizaciones del sector privado.

“Se puede, pues admitir que la validez predictiva de las decisiones derivadas de un centro de evaluación se basa en dos hechos: por una parte, la calidad de las simulaciones y las muestras de trabajo profesional que permiten evaluar adecuadamente la manera en que los participantes ponen en práctica simultáneamente un conjunto de competencias para llevar a cabo las tareas que les son confiadas, por otra, la confrontación, realizada en el curso de la reunión de síntesis que reagrupa a los diferentes evaluadores al final de la sesión, de las evaluaciones obtenidas con ayuda de los diferentes instrumentos, test de situación, entrevistas y test clásicos”²⁷.

El desarrollo de carrera como generador de competencias

El modelo de gestión de recursos humanos por competencias implica el desarrollo individual de las competencias.

“La gestión de competencias no puede pasar por la creación de planes generales de formación; y se apoya en una idea fundamental: **es la movilidad en el transcurso de la carrera profesional la que aporta ocasiones de desarrollo individual y procura ocasiones de aprender.**”²⁸

Las Competencias Laborales acompañan las transformaciones en el Mercado de Trabajo

Las competencias surgen como necesidad de adaptar la formación profesional al mercado laboral y al sistema de empleo, asegurando la movilidad y transparencia en mercados globalizados.

¿Por qué surge el concepto de Competencia?

Las empresas necesitan “proveedores” de empleados calificados. Tradicionalmente el proveedor por excelencia fue el sistema educativo. Cuando el sistema educativo ya no pudo satisfacer la demanda del sector productivo se articuló de diferentes maneras con el mercado laboral (sistemas de formación profesional, Reforma Educativa, instituciones que acreditan cualificaciones, etc.). Con el advenimiento de los mercados globalizados se necesita la movilidad y transparencia de las cualificaciones. Se presentan entonces una serie de cuestiones a resolver: cómo aplicar el enfoque de competencias a la formación profesional, cómo adaptar los sistemas de formación vigentes y cómo normalizar y certificar las competencias.²⁹

Competencias y organización del trabajo: un breve recorrido histórico

El nacimiento de las fábricas, la gran revolución generada por la incorporación de las máquinas y el comienzo de la producción masiva generó cambios tan profundos que estos afectaron los hábitos y la vida individual y familiar de las personas. Artesanos y campesinos debieron convertirse en operadores de máquinas. El trabajo individual o en pequeñas comunidades de vínculos familiares se transforma en “organización” y en vínculo de “empleo”. Aparecen entonces nuevas necesidades y problemas que resolver y por lo tanto también conocimientos que puedan dar soluciones a estas cuestiones. De una práctica espontánea o errática se llega a la formulación de “principios” científicos para el diseño de los puestos de trabajo y su ejecución.

Las fábricas, la producción en serie y la dirección de las mismas se convierten en un nuevo objeto de conocimiento y reflexión directamente ligado a la práctica, a la acción y a la necesidad de operar sobre la realidad del trabajo para aumentar la productividad.

Cómo organizar el trabajo de manera eficiente, el diseño del trabajo, la organización de la secuencia de tareas parceladas, el estudio de tiempos y movimientos, la capacitación, la separación entre los que piensan y los que ejecutan, el establecimiento de estándares y mecanismos de control son algunas de las primeras cuestiones que empiezan a tratarse en relación al diseño de los puestos de trabajo.

Este primer acercamiento a una realidad nueva, fue bastante limitado por una visión en sí misma acotada: cómo lograr de las personas la misma eficiencia que de las máquinas. Pero dio lugar al surgimiento de un modo de organización del trabajo propio de las grandes industrias y burocracias que obtuvo buenos resultados en cuanto a productividad y no poca alienación en los hombres "engranaje" víctimas de "los tiempos modernos".

Malestar que aumentaba con la aparición de la línea de montaje y la necesidad de efectuar de manera rutinaria, mecánica y solitaria muchas operaciones diferentes, en segundos, durante toda la jornada. El premio: mayores salarios y aumento de confort para obreros calificados, que de todas maneras cuando había sobreoferta de empleo preferían abandonar la línea de montaje.

Casi en paralelo, por efecto de "descubrimiento", pero también de "reacción", en las décadas del 20 y 30, el movimiento generado por la Escuela de las Relaciones Humanas, incorpora el lado humano de las organizaciones. Se descubren otros factores que también pueden aumentar la productividad. Los vínculos sociales, el reconocimiento, la satisfacción por aprender, la autonomía y la diversidad de tareas más globales y no tan parceladas, un estilo de supervisión menos controlador y más confiado en la responsabilidad y capacidad individual, parecen generar condiciones de trabajo capaces de aumentar la eficiencia.

Aparecen otras formas de concebir el diseño del trabajo que intentar unir las necesidades tecnológicas con las sociales o humanas. Comienza a verse la estrecha relación entre las organizaciones y el medio externo, ya no son máquinas sino más bien como organismos vivientes que desarrollan mecanismos de adaptación y equilibrio. También quienes trabajan en ellas, no lo hacen sólo por el salario, son seres complejos sujetos a múltiples necesidades de crecimiento y realización. Hay en ellos un potencial y un "capital humano" de crecimiento que orientado en la misma dirección que los objetivos de la organización puede expandirla.

Paralelamente el desarrollo tecnológico, el surgimiento de la informática, la microelectrónica, y las comunicaciones junto con la caída de las fronteras del mundo bipolar primero, y de las naciones después, abre mercados y competencia internacional. Ya no es posible producir en serie generando la demanda, es necesario estar atento a las demandas de un cliente cada vez más exigente, con mayores conocimientos y ofertas de productos a su alcance. Todo esto a costos cada vez más bajos y competitivos.

El cliente exige calidad, productos y servicios a medida, rapidez en la entrega y la producción debe estar orientada hacia estas demandas.

La formación del trabajador debe entonces también ser flexible y cambiar rápidamente junto con las necesidades y condiciones del mercado. Flexibilidad, polivalencia, empleabilidad, visión generalista, son características fundamentales exigidas a los "roles", más bien que "puestos", que deben ser desempeñados por quienes trabajan en organizaciones.

El management, los conocimientos ligados a la administración y conducción de las organizaciones se ha convertido en una tecnología valiosa y diferenciadora.

- La Administración Pública no es ajena al impacto de fenómenos como los que muy brevemente hemos descripto. Redefine también su orientación en términos de un cliente-ciudadano a quien debe servicio y atención en términos de calidad y competitividad. Como organización elige ciertas formas de diseñar el trabajo y esto afecta los puestos de quienes se desempeñan en ella y también a aquellos a quienes sus servicios se dirigen, más aún porque la Administración Pública no puede dejar de lado sus naturales metas de bien común y solidaridad social, siendo aún más comprometidas las exigencias de cambio a las que se enfrenta.

¿Diferentes formas de organizar el trabajo es igual a diferentes Competencias?

Vamos a ver ahora con un poco más de detalle los diferentes modos en que se han ido desarrollando las formas de organizar el trabajo y diseñar los puestos, cómo éstas han sido afectadas por progresos tecnológicos, exigencias y naturaleza de los mercados y también diferentes formas conceptuales de explicarse estos fenómenos, las organizaciones mismas y a quienes trabajan en ellas, y cómo en este devenir y por qué razones y necesidades surge el concepto de competencias.

Según Richard Hackman existen dos métodos fundamentales diferentes de diseño del trabajo,³⁰ el primero de ellos que es el de mayor utilización hace hincapié en la eficiencia de orden económico y tecnológico.

Los puestos de trabajo y las tareas se diseñan en función de las necesidades impuestas por los recursos tecnológicos a ser utilizados y las tareas de las personas se dividen de manera tal que operan al estilo de una "máquina". Cada división de la tarea global en partes conduce a una superespecialización en la que cada puesto de trabajo se convierte en una suerte de engranaje de una maquinaria perfecta.

Cada hombre realiza una sola operación muy simple quizás durante toda su vida, esto lo convierte en extremadamente diestro.

Un importante exponente de esta línea de pensamiento fue Frederick W. Taylor quien "reiteró los méritos de la especialización y las desventajas del cambio constante de trabajo y de la indolencia..."³¹

Taylorismo

- Los empleados aprenden una tarea sencilla y realizan siempre la misma, de igual manera.

Entre 1880 y la primera guerra mundial, nacen en los Estados Unidos de Norteamérica, las primeras teorías en materia de **organización científica del trabajo**.

Hasta ese momento la demanda crecía de manera constante y la organización del trabajo requería cada vez de mayor número de empleados, cada vez más calificados. Parte de este aporte fue realizado por la inmigración de países europeos industrializados que contaban con la calificación requerida.

Con la guerra de secesión este aporte cesa y se hace necesario un cambio en la gestión de las fuerzas de trabajo. Era necesario simplificar las tareas y la forma de capacitar a la nueva mano de obra para aprovechar tiempo y buen uso de las máquinas. Así, muchas fábricas y oficinas se diseñaron como máquinas perfectas. División de tareas, superespecialización, estudio de movimientos para evitar cualquier pérdida de tiempo, materia prima, esfuerzo, etc.

En la actualidad "Los restaurantes de comidas rápidas y otras organizaciones de muchas clases de servicios trabajan con principios similares, donde cada acción esta planificada al minuto, incluso en tareas donde la interacción personal concierne a otras personas. Se les advierte a los empleados que el trato a los clientes debe ser de acuerdo con un detallado código de instrucciones y se les vigila durante su realización. Hasta las sonrisas, los saludos, los comentarios están normalmente programados y controlados por la compañía, de forma que produzcan los mismos resultados como si fueran auténticos."³²

Cuando esta forma de pensar, organizar y diseñar el trabajo comenzó, las organizaciones debían adaptarse a las máquinas, y la gestión de las personas, a estas nuevas organizaciones. Finalmente las administraciones aún de organizaciones que no eran "maquino-dependientes", tomaron este modelo, y se sigue utilizando hasta la actualidad, sobre todo en nuestras grandes burocracias.

Principios de Taylor³³

- ✓ El directivo piensa, planifica, organiza y controla, el trabajador ejecuta
- ✓ Observación de las tareas y determinación de tiempos y movimientos, que se establecen como "standares"
- ✓ Selección e instrucción del trabajador de manera de colocarlo en el puesto adecuado
- ✓ Control de los procedimientos establecidos

Taylor controlaba la aplicación de estos principios a través del estudio de tiempos y actividades, mediante observaciones y mediciones. Así lograba "standarizar" el trabajo. Las tareas estaban fragmentadas en partes y eran repetitivas y rutinarias.

Taylor observaba el desempeño de los mejores empleados y tomaba su rendimiento como un modelo que los demás debían alcanzar. Esto desde una mirada “microscópica” y analítica que descomponía las tareas en pequeñas partes o unidades. El buen empleado no pensaba, -de eso debía encargarse la dirección-, sino que ejecutaba las tareas que se le asignaban conforme a un modelo establecido. La dirección planeaba, organizaba y controlaba el trabajo, sabiendo qué era lo que debía esperarse de cada empleado, ya que mediante la utilización de métodos científicos basados en la observación de los que tenían un mejor rendimiento y en el estudio de tiempos y movimientos, esto podía ser determinado de antemano. **La dirección planeaba, el empleado ejecutaba.** Es necesario señalar que el aumento de la productividad alcanzado mediante la aplicación de estos métodos fue altísimo, si bien el costo en términos de “automatización” de los trabajadores, también.

- “Los hombres no eran más que manos o mano de obra, la fuerza o energía para impulsar la máquina organizacional. Se requirió que la realización de los trabajos fuera simplificada hasta el último grado, con el objeto de que los trabajadores pudiesen ser baratos, fáciles de instruir, fáciles de supervisar y fáciles de reemplazar.”³⁴

Como efecto de la revolución industrial, a medida que las máquinas se expandían, las organizaciones se parecían cada vez más a ellas y también la forma de vivir y pensar de las personas.

- La mirada estaba puesta en el interior de las organizaciones y en la especialización de los “puestos oficio”.

Las burocracias

- Los empleados realizan tareas administrativas de acuerdo a normas y procedimientos.

Así como en las fábricas se rutinizaba y standarizaba la producción, en las oficinas sucedía lo mismo con los procedimientos administrativos.

Uno de los grandes pensadores abocado al estudio de las burocracias fue el sociólogo alemán Max Weber. “En su trabajo encontramos la primera definición concreta de la burocracia, como una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la creación de la división prefijada de las tareas de la supervisión jerárquica y de detalladas reglas y regulaciones”.³⁵ Max Weber observó con pesimismo las posibles consecuencias de la expansión de esta forma de organizar el trabajo.

Los representantes de la **Teoría clásica de la organización**, Fayol, Mooney y Urwick, impregnados también de un pensamiento “mecánico”, formularon una serie de principios que definían una dirección “racional”. Estructuras jerárquicas, divisiones funcionales, comunicaciones de “arriba hacia abajo”, división del trabajo basada en la “especialización”.

- Una vez más el énfasis está puesto en la “eficiencia” de la organización, sin tener en cuenta los efectos en las personas, ni los aspectos humanos de la gestión, si bien es cierto que trataba de garantizarse la “equidad” en la administración.

Más allá de las buenas intenciones con las que nacieron las burocracias, en muchos casos en la Administración Pública, se han ido perdiendo estas ideas de eficiencia y equidad de la administración científica, conservándose un reflejo o caricatura de las mismas a través de rígidas normativas y manuales de procedimientos, la mayor parte de las veces en desuso. Esto seguramente porque las condiciones externas han cambiado, y muchas organizaciones no se han adaptado a estos cambios, conservando la “lealtad” a procedimientos que han dejado de tener sentido, porque ya no sirven a los valores a los que originalmente respondían.

Fordismo

- Todo es standard y normalizado. El color de los autos, las materias primas y también las tareas

Otra forma de organizar el trabajo en la que aparece la marcada división de tareas en forma standarizada es el fordismo. Aquí la adaptación a la “cinta transportadora” es la que produce los cambios en la forma de organizar el trabajo.

Ford fabricó un único modelo de auto: el ford T negro, durante 15 años. Actuó de manera monopólica u oligopólica para el mercado nacional y vendió a las masas. Fue una producción en serie de largos productos homogéneos, que permitían lograr economías de escala. Todo era standard y normalizado, las materias primas, la demanda, y por supuesto también las tareas realizadas por los empleados.

La escuela de las Relaciones Humanas

- Se enriquece el trabajo con la autonomía, liderazgo, responsabilidad

Los estudios realizados entre 1920 y 1930 en la planta Hawthorne de la Western Electric Company comenzaron con el propósito de determinar la relación entre una serie de factores relativos a las condiciones laborales y su incidencia en la productividad. Sorprendentemente se observó que tenían más peso los vínculos sociales establecidos entre los trabajadores que condiciones ambientales y laborales como la iluminación, fatiga, ventilación, etc.

Si bien estos estudios comienzan con objetivos ligados al aumento de la productividad y eficiencia, por el tipo de descubrimientos que generaron se convirtieron en el puntapié inicial para todo un movimiento posterior cuyos efectos más fuertes se hicieron sentir hasta las décadas de los sesenta y setenta. Surge así el movimiento de las Relaciones Humanas, en parte como reacción a los límites alienantes de la Dirección Científica o Taylorismo y en parte como una propuesta que ve en el diseño del trabajo la posibilidad

de contemplar cuestiones relativas a los individuos, sus necesidades y posibilidad de satisfacción en el trabajo.

Aparece el "lado humano" de la organización, y mucho trabajo teórico y de experimentación acerca de qué cosas pueden motivar a los trabajadores. Las ya ahora clásicas teorías de Maslow, Herzberg, Mc Gregor y Argyris muestran concepciones más complejas acerca de los seres humanos en el trabajo. Es posible pensar en formas de diseñar el trabajo en las que la autonomía, responsabilidad, enriquecimiento de las tareas, estilos de liderazgo más flexibles y democráticos no sólo tengan un lugar sino que también aumenten la productividad.

Estas líneas de trabajo tuvieron efecto en posteriores encuadres "sociotécnicos".

El ohnismo

- Se requieren equipos de trabajo conformados por individuos polivalentes

Así como el fordismo se constituyó en la forma más apropiada de organizar el trabajo para una producción masiva, en serie y homogénea, el ohnismo aparece como la alternativa adecuada de modo de organización para una producción en serie, flexible y variada.

La firma Toyota fue el lugar donde el ohnismo se gestó y consolidó y los principios básicos sobre los que este sistema se montó fueron la "autonomación" y el "Justo a tiempo".

La autonomación: Las tareas, funciones y responsabilidades en lugar de separarse meticulosamente en forma individual como en la división del trabajo taylorista, se concentran en **equipos de trabajadores multifuncionales**. Estos equipos deben garantizar que las actividades se ciñan a las prescripciones para la gestión de la calidad y por tanto tienen amplias posibilidades de decisión.

El justo a tiempo: Es un modo de programar la producción que va "de abajo hacia arriba", y apunta a una eficientización en la administración de personas y recursos.

En el taylorismo hay una "mejor forma" de hacer las cosas, y todo debe ser standarizado, tomándola como referencia, y esto es coherente con la necesidad de producir bienes standarizados. No así en el ohnismo, dado que es necesario producir variedad, la forma de organizar el trabajo no apunta a la repetición de un único modo, sino al principio del "perfeccionamiento continuo". Sobre la base de que esta mejora sea desarrollada en forma permanente a instancias de los propios trabajadores.

El trabajo se organiza de tal modo que el componente elemental del mismo no es la unidad de trabajo más pequeña (como en el taylorismo), sino la "menor unidad transferible". La misma está definida como "la más pequeña combinación práctica de actos productivos que puedan ser transferidos de un operador a otro."³⁶

Esta unidad transferible está formada por tareas directas e indirectas (mantenimiento, regulación, gestión de calidad, etc.) y la actividad tiene lugar siempre dentro de equipos

en los que se comparte información y dentro y entre los cuales tiene lugar la rotación de los operadores.

La no repetitividad, en los puestos de trabajo, en las tareas, en la forma de producir y en los bienes producidos, es la característica fundamental del modo de organizar el trabajo propio del ohnismo, por eso una prescripción rígida de las tareas de cada puesto y un saber superespecializado, carecerían de sentido.

“En la operación de la economía del tiempo ohniana, en efecto, la prescripción individual de las tareas –en sentido tayloriano- aparece como contraproducente. Y esto doblemente, en primer lugar porque sólo un cierto grado de **polivalencia operacional** puede permitir enfrentar la producción justo a tiempo, que en principio, es una producción de variedad. Luego, porque la prescripción estricta e individual de las tareas es incompatible con el principio de la gestión de la calidad en los puestos de trabajo. La reagrupación de tareas es parte constitutiva del principio de eficiencia y de productividad del ohnismo”³⁷.

- En el modo de organizar el trabajo propio del ohnismo el énfasis no está puesto en el incremento del trabajo individual, sino en la búsqueda del emparejamiento de la producción que resulta de aplicar los principios del “Justo a tiempo” y la “Autonomación”, que constituyen los basamentos del sistema que requiere de equipos de trabajo conformados por individuos polivalentes y no especializados en una pequeña tarea.

La escuela sociotécnica

- Se intenta una forma que atienda aspectos humanos y técnicos.

Los modos de organización del trabajo taylorista y fordista, dramáticamente ironizados en la clásica “Tiempos modernos”, generaron cada vez mayor malestar entre los trabajadores quienes se resistieron, en particular durante los 60' y '70 a una forma de trabajo que los alienaba convirtiéndolos en piezas de engranajes que debían renunciar a su propia inteligencia. Unos pensaban y otros ejecutaban.

En el marco de la expresión muchas veces violenta, de este malestar surgen propuestas de otras formas de organizar el trabajo, algunas herederas de la Escuela de Relaciones Humanas (esta última había demostrado sus límites al querer mejorar los vínculos laborales sin cambiar las condiciones del sistema de organización del trabajo).

Durante las décadas de los sesenta y setenta, los investigadores y directivos se ocuparon de los aspectos humanos ligados al trabajo y de problemas tales como la motivación, el ausentismo, la satisfacción, etc. Se intentaba una forma de diseñar el trabajo que atendiera tanto a los aspectos humanos como técnicos.

La experiencia sueca

- Los autos Volvo eran mejores porque sus obreros eran más felices.

Un ejemplo importante de esta concepción que se detiene tanto en los aspectos técnicos como humanos, se dio en la fábrica de autos Volvo, que eran publicitados como mejores, porque sus obreros eran más felices con su trabajo.

En un contexto de mercado en el cual comienza a presionar la exigencia por la diferencia competitiva y la variedad en la oferta, esta experiencia surge como una propuesta de autonomía controlada.

Se conserva la línea de montaje, y las prescripciones sobre la producción continúan surgiendo "desde arriba", pero diferentes grupos de trabajadores pueden administrarse con mayor libertad para cumplir con ciertos estándares.

- Este modo de organizar el trabajo se basa también, como el ohnismo; en el grupo de trabajadores multifuncionales o polivalentes, que se ocupa no sólo de las tareas de ejecución operativa sino también del mantenimiento y control de calidad, y de la administración de imprevistos, compartiendo información y aprendizajes.

El énfasis en la organización del trabajo desde la perspectiva sociotécnica se ha centrado en las condiciones mismas del trabajo dentro de los grupos. Dejando de lado aspectos de la experiencia japonesa más ligados a la coordinación entre áreas y sectores y a una visión más global.

Qué pasa en el actual mercado de trabajo

Las competencias laborales del actual mercado de trabajo están directamente relacionadas con estrategias de competitividad y estrategias de mejora de la productividad.

Estrategias de competitividad

La competitividad entre las organizaciones exige diferenciarse.

La diferencia puede darse a través de las **competencias de la organización**, aquello que sólo una organización determinada puede ofrecer o hace mejor que ninguna.

También una organización puede diferenciarse por la competencia humana de sus integrantes, que es capaz de generar.

Estrategias de mejora de la productividad

El impacto del desarrollo tecnológico, sobre todo de la informatización, ha sido tal que ha cambiado la propia organización del esquema productivo. Exigencias de calidad y bajos

costos, de adaptación flexible a la demanda, requieren de la formación y desarrollo de nuevas competencias tanto para la organización como para el individuo.

Qué se requiere hoy día de los trabajadores en el mercado de trabajo, cómo formarlos para esos requerimientos, qué significa que un empleado es calificado o competente, son algunas de las cuestiones a las que es necesario responder.

La ventaja competitiva de los trabajadores y sus posibilidades de empleabilidad está en que sepan hacer lo que los empleadores requieren hoy que sepan hacer.

Los canadienses identificaron como básicas a tres familias de calificaciones: académica, personal y trabajo en equipo. Son calificaciones que el empresario espera encontrar en un trabajador y que le dan el atributo de ser ocupable en la empresa.

Competencias de empleabilidad

Las competencias de empleabilidad son aquellas necesarias para insertarse en el mercado laboral. Pueden resumirse en habilidades básicas tales como:

- capacidad de expresión oral y escrita
- capacidad de resolución de problemas
- capacidad de abstracción

Estas competencias requieren una enseñanza sistemática y gradual. Además se deben tener en cuenta las siguientes competencias:

- **competencias relacionadas al uso de los recursos** (tiempo, materiales y equipo)
- **competencias interpersonales** (trabajar en equipo, liderar, negociar, atender clientes)
- **competencias de comunicación** (adquirir y evaluar información y poder comunicarla a otros)
- **competencias sistémicas** (considerar la realidad como un todo interrelacionado).

Analizando distintas historias laborales de puestos semejantes se observan diferentes itinerarios para arribar a puestos similares, por lo tanto la formación es un mix de capacitación formal e informal. No hay una única manera de prepararse para una ocupación, pero es importante adquirir las competencias mínimas que permitan ser empleable. Aquellos que no consigan capacitarse en informática e inglés van a quedar fuera del mercado.

Consideramos importante mencionar el informe de la Comisión SCANS para América 2000: "Lo que el trabajo requiere de las escuelas".

El mismo fue redactado por la Comisión Scans (Secretaría para la realización de las Competencias Necesarias) que fuera creada para examinar los requisitos del mundo del trabajo y determinar si los jóvenes que salen del sistema educativo norteamericano satisfacen esas exigencias.

Conclusiones de la Comisión Scans

- ✓ La disponibilidad de empleos en condiciones favorables dependerá cada vez más de la capacidad de las personas para poner sus conocimientos "a producir".
- ✓ Más de la mitad de los jóvenes americanos termina su escolaridad sin tener la base educativa o los conocimientos necesarios para obtener y preservar un buen empleo.
- ✓ Dado este panorama, el informe se aboca a presentar lo que definen como "los conocimientos prácticos del lugar de trabajo". Estos conocimientos consisten en dos elementos: 1) ciertas competencias y 2) una base de destrezas y cualidades personales que constituye la realización del trabajo. Estos requisitos componen la preparación esencial para todos los estudiantes, ya sea para entrar directamente a trabajar o para continuar con estudios avanzados. Por lo tanto esta base y estas competencias tienen que ser impartidas en forma integrada y dentro de contextos similares a los ambientes de trabajo donde serán aplicadas.

En cuanto a las destrezas básicas, se señala en primer lugar que todos los empleados tendrán que leer lo suficientemente bien como para poder entender e interpretar diagramas, directorios, correspondencia, manuales, documentos, tablas, gráficos, listas y especificaciones. Al mismo tiempo, para la mayoría de los trabajos, se necesitarán destrezas de redacción para la preparación de correspondencia, instrucciones, tablas, gráficos y propuestas para hacer pedidos, explicar, convencer, e ilustrar. Las destrezas de matemáticas y computación también serán esenciales, ya que prácticamente todos los empleados tendrán que mantener archivos, calcular resultados, o aplicar procedimientos de control estadístico. En cuanto a las cualidades personales consideradas básicas se resaltan: responsabilidad, autoestima, sociabilidad, autocontrol e integridad y honradez.

Distintos enfoques para el relevamiento de competencias

El concepto de competencia laboral se gestó a partir de los años ochenta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra.

Existen diferentes metodologías para el relevamiento y análisis de competencias.

Análisis conductista

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.

Se parte de considerar los atributos de los gerentes exitosos, y se realizan entrevistas sobre el comportamiento en determinados momentos. Se les pide que identifiquen situaciones cruciales y que informen qué hicieron en cada momento.

Sobre esta base, durante la década de los ochenta Richard Boyatzis arma un modelo genérico de competencias gerenciales.

El desempeño efectivo es un elemento central de la competencia y se define a su vez como resultados específicos con acciones específicas, en un contexto dado de políticas, procedimientos y condiciones de la organización. En ese sentido la competencia es sobre todo una habilidad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que esta puede hacer y no necesariamente lo que hace, ni tampoco lo que siempre hace.

Un modelo genérico de competencias gerenciales³⁸ (Elaborado por Richard Boyatzis).

Cluster	Competencias
1-Gestión y Acción por objetivos	Orientación a la Eficiencia. Proactivo. Uso de los conceptos para fines de diagnóstico, consideración por los impactos.
2-Liderazgo	Confianza en sí mismo. Presentaciones orales. Conceptualización. Pensamiento lógico.
3-Gestión de Recursos Humanos.	Uso de potencias socializadas, gestión de procesos grupales, comentarios o referencias positivas hacia las personas Auto-evaluación/crítica precisa.*
4-Dirección de subordinados	Usar el poder unilateral*, desarrollar a terceros*, espontaneidad*
5-Enfocar a otras personas	Objetividad perceptual, autocontrol, persistencia y adaptabilidad.
6-Conocimientos Específicos.	

Competencias mínimas: así se denominan aquellos requisitos necesarios y básicos para realizar un trabajo.

El modelo conductista tiene algunas desventajas:

1. Como el concepto de competencia es amplio no permite diferenciar habilidades, conocimientos, motivaciones.
2. En determinadas situaciones la diferencia entre las competencias mínimas y las efectivas es una cuestión de grado.
3. En un contexto cambiante es difícil predecir modelos.

Análisis Funcional

La teoría del análisis funcional tiene su base en la escuela de pensamiento funcionalista en la sociología y fue aplicada fundamentando el sistema de competencias laborales en Inglaterra. Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. El análisis funcional en el sistema de competencias inglesa NVQ-National Vocational Qualifications parte de la identificación de los objetivos principales de la organización y del área de ocupación. Desde esta perspectiva los objetivos y funciones de la empresa se tienen que pensar en su relación con el entorno.

Se analiza el puesto o función compuesto de elementos de competencia con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos para poder construir bases mínimas para la certificación.

La NVQ considera cuatro aspectos que deben aparecer cuando se piensa en términos de rol:

- 1- Resultados de las tareas
- 2- Gestión -organización de las tareas
- 3- Gestión de situaciones imprevistas
- 4- Ambiente y condiciones de trabajo

La característica del análisis funcional es que describe productos, no procesos, le importan los resultados, no cómo se hacen las cosas.

La crítica de mayor peso a la metodología de análisis funcional es que verifica qué se ha logrado pero no identifica **cómo** se ha hecho.

¿Qué proceso se sigue para realizar el análisis funcional?

El análisis funcional va de lo general a lo particular. Comienza con la definición del propósito clave de la organización y termina con la formulación de las funciones productivas simples que realiza el agente.

Algunos ejemplos de propósito clave en el análisis funcional:

- “Producir y comercializar medicamentos para el asma de acuerdo a las necesidades de los clientes”
- “Formular, ejecutar y controlar los planes y operativos de vacunación”
- “ Intervenir en la formulación de los objetivos para la Administración Pública, fijar los lineamientos de las políticas administrativas y formular los planes y programas de la Reforma Administrativa con criterios de calidad y mejora continua”
- “Brindar servicios de seguridad social a las personas con legítimos derechos”

El análisis funcional parte de identificar funciones delimitadas con un principio y fin bien precisos. Las funciones que aparecen en el último nivel de desagregación corresponden a los “elementos de competencia”. Elemento de competencia es la descripción de una acción que debe ser realizada por un agente en su ámbito laboral.

Ejemplos de elementos de competencia:

- Ocuparse de los formularios de reservas
- Tomar medidas de prevención de incendios y de seguridad
- Seleccionar la correspondencia recibida que requiera respuesta
- Visitar proveedores

Análisis constructivista

Tiene su principal referente en Bertrand Schwartz, de Francia. Construye la competencia teniendo en cuenta a la personas. Incluye a las de bajo nivel educativo a diferencia del enfoque conductista que toma en cuenta a las que poseen un desempeño superior.

Considera importante la participación de los trabajadores en la definición de los contenidos. No se define a priori con qué grado de competencia tendrán que ser capacitados los trabajadores, ésta definición se hará en la práctica.

Para realizar este proceso se usa una guía de análisis que periódicamente van contestando los trabajadores. La identificación de las competencias comienza por señalar las disfunciones propias de cada organización, partiendo del principio de que para generar cambios hay que modificar las condiciones y las relaciones de trabajo. Considera que iniciar la capacitación sin estos cambios es desmotivante.

La capacitación y la definición de competencias, entonces, permiten generar un ambiente de motivación fundamental para el aprendizaje.

La metodología constructivista incluye a propósito a las personas de bajo nivel educativo en el análisis de las competencias.

Segunda parte

Los puestos en la administración pública

¿Hacia dónde van los puestos en la Administración Pública ?

El sector público seguramente será cada vez menos ajeno a los cambios estructurales que se producen desde hace tiempo y de manera cada vez más vertiginosa en todas las organizaciones.

Como ya hemos desarrollado a través de un breve recorrido histórico (v. Anexo), los cambios en la forma de organizar el trabajo, tanto en las estructuras como en los puestos mismos es influido por grandes cambios tecnológicos y de mercado.

En nuestros días, la competitividad y su consecuente necesidad de bajar costos, como efecto de la transnacionalización de los mercados ha traído entre otras consecuencias, achatamiento de las estructuras, achicamiento de dotaciones, tercerización, puestos pensados más bien como **roles polivalentes** que como “puestos oficio” o super-especializados. Replanteo y mejora constante de procesos, con la mirada puesta siempre en la demanda del cliente, desaparición de puestos ocupados por “tecnología”. Organizaciones concentradas en sus “core competencias”, es decir en aquello que saben hacer mejor y puede diferenciarlas de la competencia.

➤ ¿Cómo repercute esto en las organizaciones públicas?

Un cliente ciudadano cada vez más exigente espera recibir productos y servicios de nuestros organismos con el mismo nivel de calidad, rapidez y transparencia que en el sector privado.

Por otra parte la sociedad no parece estar dispuesta a pagar los “costos excesivos” del gasto público, aunque también es cierto que parece querer recibir más a cambio de sus impuestos.

Necesariamente todo esto llevará también a la administración pública a la necesidad de replantear sus estructuras organizativas y la forma en que organiza el trabajo. Estructuras y gestión horizontal que favorezcan el desarrollo de procesos al servicio del cliente tanto externo como interno, es decir, trabajo orientado a resultados, puestos de trabajo flexibles, equipos capacitados que puedan cambiar de perfil tan rápido como las necesidades del ciudadano o el contexto.

Diseño de los puestos de trabajo y competencias

Las organizaciones públicas, cada vez más atentas a las necesidades del cliente ciudadano deberán plantearse su situación en el contexto, qué espera la sociedad de ellas, cuáles son sus metas, qué resultados deberán obtener y en función de esto, rediseñar sus estructuras organizativas de manera que estas respondan de manera ágil y eficiente. La incorporación de tecnología y la informatización de los trámites, los acuerdos o “carta compromiso” con el ciudadano, el establecimiento de modelos de gestión por resultados, requieren de un diseño del trabajo que facilite estas modalidades.

Estructuras más horizontales, equipos trabajando por “proyectos”, visión horizontal de los procesos requieren también de puestos más flexibles, en la definición de los cuales será más importante que una minuciosa descripción de las tareas, la delimitación de las **competencias laborales** que los ocupantes del puesto deben poseer para poder pasar de un proyecto a otro o de un área de trabajo a otra.

A la hora de diseñar los puestos de trabajo

Es preciso:

- ✓ Definir las tareas necesarias para llevar a cabo los procesos
- ✓ Identificar las competencias que cada puesto o grupo de puestos similares deben poseer para desarrollar con éxito estas tareas y para desarrollar las competencias específicas de las organización

Las competencias laborales específicas para cada puesto, rol o posición deberán ser consistentes con las competencias que la propia organización espera que la caractericen.

Transparencia, Orientación a Resultados, Orientación al Cliente Ciudadano pueden ser algunas de las competencias diferenciales, características y propias de los organismos públicos y quienes trabajan en ellos.

Metodología para la evaluación de los puestos de trabajo

La evaluación de tareas: Concepto y aplicaciones

- La evaluación de tareas es una metodología que permite definir la posición relativa de cada puesto en la estructura de salarios de una organización, basándose en el análisis de la complejidad de las tareas desarrolladas.

Si bien históricamente, y en principio, las diferentes metodologías para la evaluación de tareas se desarrollaron con vistas a lograr una administración salarial razonable y equitativa, dado que las mismas requieren de un profundo análisis de las tareas realizadas en los diferentes puestos, el espectro de aplicaciones de estas metodologías puede, -y de hecho en la práctica lo es-, ser mucho más amplio.

¿Cuándo conviene hacerla?

El desarrollo de la evaluación de tareas puede resultar beneficioso cuando:

- ✓ Nos encontramos con una estructura salarial no equitativa, con su consecuente generación de malestar.
- ✓ Por cambios en el diseño del trabajo, reestructuraciones, fusiones, incorporación de nuevas tecnologías, creación de organismos, es necesario volver a redefinir puestos y salarios.
- ✓ Resulte necesario definir diferentes aspectos de las políticas y prácticas de la gestión de los recursos humanos

Dado que la evaluación de tareas conlleva un profundo análisis de los puestos de trabajo, la información obtenida del desarrollo de la misma puede ser aplicada a:

- ✓ La definición de la estructura salarial
- ✓ El diseño del trabajo
- ✓ La gestión de los recursos humanos

Una primera necesidad es la de conocer y dar a conocer cuáles son las tareas propias de cada puesto. Esta información es un insumo básico del que es necesario disponer para la toma de decisiones de diferente naturaleza. Cuando nos manejamos en una organización pequeña, en la que priman las relaciones "cara a cara", probablemente todos sepan qué hace cada uno y no resulte necesario que esto último esté documentado.

En organizaciones complejas, donde trabajan muchas personas y las tareas que realizan son variadas, donde hay múltiples divisiones de unidades organizativas, y al mismo tiempo es necesario desarrollar procesos de cambio, el puesto de trabajo se convierte en un objeto a conocer y mejorar, y por lo tanto es necesario disponer de información documentada acerca de los procesos y las tareas de cada puesto.

➤ La definición de la estructura salarial

Para evitar la inequidad es necesario que la retribución salarial sea acorde a la complejidad, responsabilidad, contribución a los resultados y requisitos de cada puesto de trabajo. La definición de estos atributos requiere la descripción y análisis de cada uno de los puestos de la organización. También de la comparación relativa de los mismos, de la cual surja una estructura de puestos.

➤ El diseño del trabajo

Para mejorar las formas de organizar el trabajo, entonces, es necesario conocer qué hace cada persona. Cómo lo hace, con qué recursos, en qué condiciones. Ya sea porque estemos pensando en mejorar nuestros procesos, ser más eficientes, brindar un mejor servicio o atención al ciudadano, porque queremos que nuestras estructuras sean más flexibles y dinámicas o simplemente porque nos parece que estamos realizando tareas que se superponen, o no agregan valor. Necesitaremos información acerca de las actividades que las personas realizan como un insumo fundamental para cumplir nuestros objetivos.

Las descripciones de tareas también serán útiles al momento de diseñar una nueva unidad o proyecto organizativo, para precisar dotación, requisitos y características de los puestos a cubrir.

➤ La gestión de los recursos humanos

Al momento de cubrir un puesto vacante, la descripción de tareas del mismo nos permite establecer los requisitos que deberán cumplir quienes deseen ocuparlo.

La distancia entre los requerimientos de un puesto y las calificaciones o competencias de quien lo ocupa, puede ser cubierta a partir de actividades de capacitación. Por eso su descripción es necesaria para la detección de actividades de formación.

El análisis de los puestos, la estructura existente, y los resultados a ser alcanzados determinan necesidades de desarrollo o capacitación que permiten a una persona cumplir con los requerimientos de un puesto o avanzar en su carrera, evaluar su desempeño o establecer metas a ser alcanzadas

La evaluación de tareas: ¿el puesto o la persona?

- La evaluación del puesto se ocupa del análisis y valoración de las tareas, y no de la persona que las desarrolla.

Este es un principio fundamental a la hora de determinar las características de un puesto de trabajo y su posición relativa en la estructura organizativa.

Es cierto que tal distinción puede resultar difícil de sostener en aquellas situaciones en las cuales el puesto aparece como imposible de ser pensado en forma separada de la persona que lo ocupa, ya sea porque fue esta quien le dio "contenido" al puesto, recreándolo desde la práctica cotidiana, o bien porque se trata de áreas de trabajo tan flexibles o sensibles a los cambios tecnológicos que las tareas cambian permanentemente. También es verdad que dos personas en un puesto idéntico pueden darle al mismo características muy distintas. O que en algunas organizaciones el énfasis está puesto en las capacidades individuales y en la plasticidad para rotar de una posición a otra.

En algunos casos quizás sea mejor que la estructura salarial "premie" las diferencias y capacidades individuales y que no tenga sentido tratar de estandarizar tareas y salarios, o tareas y niveles escalafonarios.

En algunas organizaciones un modelo de gestión por competencias, es decir una forma de administrar los recursos humanos que privilegia la utilización de ciertas capacidades por sobre el cumplimiento de tareas asignadas, puede ser más indicado.

Pero, sea como fuere, la experiencia demuestra que es mucho más fácil concretar cualquier modelo de gestión de los recursos humanos, estructuras o remuneraciones, si los puestos están previamente descritos y conforman una estructura global en la que cada uno de ellos adquiere un valor relativo. Y esto es independiente del modelo de gestión seleccionado.

Diferentes métodos para la Evaluación de las tareas

Existen cuatro métodos básicos para la evaluación de las tareas:

- ✓ Graduación
- ✓ Clasificación
- ✓ Asignación de puntos
- ✓ Comparación de factores

Los dos primeros son llamados "métodos globales" y los dos últimos "métodos analíticos".

La principal diferencia entre los dos grupos de métodos estriba en que en los métodos globales los puestos no son divididos para su análisis, se consideran globalmente, en cambio en los métodos analíticos cada puesto es analizado factor por factor.

Los métodos globales son “no cuantitativos”, no asignan puntajes. Sí lo hacen los métodos analíticos, considerados “cuantitativos”, asignando puntaje relativo a los diferentes factores con respecto a los cuales se mide cada puesto (Ej. de factores: experiencia, nivel educativo, etc.).

Estas metodologías se vienen utilizando, con variantes y combinaciones diversas, desde hace más de cincuenta años y si bien han ido mejorando y cambiando las bases metodológicas siguen siendo estructuralmente las mismas.

La graduación: Esta metodología toma los puestos en forma global y los compara unos con otros considerando el nivel de complejidad de las tareas, el nivel de responsabilidad y los requisitos que deben cumplir quienes las llevan a cabo. Para poder realizar esta comparación se utilizan descripciones de tareas.

La clasificación: Lo que distingue a esta metodología es que los distintos, grados, niveles o categorías, se establecen previamente. Luego se clasifican los puestos en la categoría correspondiente.

La asignación de puntos: En esta metodología primero se definen factores tales como nivel educativo, responsabilidad, condiciones de trabajo, etc., en un número que puede ir de uno a diez factores. Luego cada factor se divide en niveles o grados y a estos se les asigna un puntaje relativo según como haya sido ponderado cada factor. Posteriormente se analizan los puestos, considerando cada uno de los factores y se les asignan los puntajes correspondientes. Finalmente se asigna un puntaje total a cada puesto que es la sumatoria de los puntajes obtenidos en cada factor. Los puestos quedan ordenados o jerarquizados en función de esos puntajes totales y estos son considerados a la hora de determinar la escala de remuneraciones (juntamente con otras consideraciones tales como valor de mercado, dificultad para un eventual reemplazo, etc.).

La comparación de factores: Esta metodología guarda puntos en común con la anterior. La principal diferencia es que la ponderación (valor relativo) de los factores no se establece de antemano. Se determina cuáles son los factores más importantes que se hallan en la mayoría de los puestos y se procede a un detallado análisis de los puestos clave. A partir de allí se establece la importancia de cada factor y nivel, comparando unos con otros los puestos clave, factor por factor, ordenándolos con respecto a cada factor según su importancia relativa.

Luego de esto se les asigna un valor y se califican otros puestos comparándolos con estos. A cada puesto corresponde un valor total que surge de la comparación factor por factor y el valor asignado a cada parte. Esto puntajes se traducen en valores salariales.

Otros métodos

Los métodos precedentemente descriptos fueron elaborados mucho antes de la segunda guerra mundial, y si bien representan las operaciones básicas en materia de evaluación de tareas, han ido surgiendo otras metodologías que los han combinado o han intentado superarlos.

A continuación mencionaremos algunos de los más significativos.

Método de E. Jaques: Su característica fundamental es que utiliza un solo criterio, "el tiempo de autonomía". Se basa más en las características del que ocupa el puesto que en los requisitos formales del mismo. El tiempo de autonomía se define como: "el período más largo durante el cual el titular de un puesto disfruta de autonomía sin que su superior jerárquico controle la calidad de su trabajo. Según se afirma, este margen de autonomía de un trabajador revelaría la capacidad de éste así como la naturaleza y dificultad del puesto y debería reflejar las normas de equidad sobre las que cada trabajador basa su propia noción de lo que debería ser la jerarquía de los puestos."³⁹

El período de autonomía puede ir desde menos de un mes para el caso de tareas totalmente prescriptas hasta más de cinco años.

Método Hay: Es el más difundido de los métodos elaborados por consultores. Se elabora y aplica por primera vez en el Gobierno de Estados Unidos y viene utilizándose desde hace más de cincuenta años, en Estados Unidos, países de Europa y en las principales empresas de nuestro país.

Adapta y combina aspectos de la graduación por puntos y la comparación por factores. Los factores que evalúa son: competencia (conocimientos, aptitudes), resolución de problemas y responsabilidad.

Cada uno de estos factores se descompone en una serie de subfactores que a su vez se desglosan en niveles y grados.

Se establece una proporción relativa de cada factor para cada puesto, se comparan y se les asignan los puntajes establecidos.

Luego de haberse establecido una jerarquía de puestos basada en los puntos, se definen grados y se pueden fijar tasas de salarios.

El método de Clasificación de Puestos

Algunas definiciones previas

Puestos o posiciones: tareas y funciones que requieren para su cumplimiento los servicios o actividades de un solo trabajador. Hay tantos puestos como trabajadores y vacantes haya en cualquier organización.

Empleo: grupo de puestos cuyas exigencias y condiciones de trabajo son idénticas o en esencia similares, o de un puesto único, cuyas funciones, exigencias y condiciones de trabajo son únicas.

Nos detendremos en particular en el desarrollo de este método, dado que es el que tradicionalmente ha sido más utilizado en las administraciones públicas de diferentes países.

La aplicación de esta metodología pasa por una serie de pasos, que van desde el **análisis del puesto** que consiste básicamente en la determinación de las características esenciales del mismo, **la descripción de las tareas y la prescripción de los requisitos** que el ocupante debiera poseer para poder ejecutarlo satisfactoriamente.

La información necesaria para realizar este análisis puede obtenerse a través de cuestionarios, entrevistas u observación directa y es recogida por analistas preparados a tales efectos.

La información obtenida se registra en un **formulario de descripción de tareas**.

Para proceder a evaluar, en este caso clasificar, los puestos es necesario desarrollar previamente un clasificador o escala que los agrupe y ordene jerárquicamente por grados o niveles.

Recordemos que es un método no analítico y global, ya que no tiene en cuenta ni los puntos ni los valores monetarios para la clasificación.

El desafío más importante a enfrentar para su aplicación es la definición de los grados, ya que esta debería permitir la "discriminación" adecuada entre puestos de diferente nivel de complejidad, calificación y responsabilidad.

Por eso conviene poner en claro cuáles serán los elementos a ser considerados como críticos a la hora de clasificar cada puesto.

Si bien los puestos se clasificarán tomándose en forma global y no analizando factores, los criterios generales pueden cumplir una función de orientación.

Etapas de aplicación del método de clasificación de puestos

El método de clasificación incluye generalmente las siguientes etapas:

1. análisis de los puestos: identificación de puestos, descripción de tareas y definición de requisitos
2. reagrupamiento de los puestos según su contenido
3. determinación del número y estructura de los grados y preparación de su definición;
4. evaluación y clasificación de los puestos

En la aplicación de este método, las tareas a ser realizadas durante las diferentes etapas se proponen dos objetivos centrales:

- ✓ determinación de los grados y definiciones
- ✓ clasificación de los puestos en dichos grados.

Análisis de los puestos

- El análisis de los puestos es el proceso por el cual se obtiene y registra información sobre las características esenciales de los puestos.

Implica un análisis sistemático que permita definir la naturaleza de las tareas, las condiciones de trabajo en que se desarrollan y los requisitos que deben cumplir sus ocupantes.

Facilita este análisis manejar información general acerca de la organización, conocer el organigrama, la ubicación relativa de cada puesto, los diagramas de procesos, las relaciones entre las áreas, los manuales de normas y procedimientos, etc.

¿Por dónde comenzar?

- Identificación de los puestos existentes en una organización

Se comienza por elaborar una lista de los puestos que se debe analizar, contando con que **no siempre los títulos de los puestos son indicadores de lo que la persona hace**. A veces, puestos con tareas idénticas, llevan nombres diferentes, a la inversa puede suceder que puestos con el mismo nombre realicen actividades distintas. Otro aspecto a

tener en cuenta es que en las organizaciones grandes puede haber muchos puestos para un mismo empleo, a veces en áreas funcionales o incluso geográficas, distintas. Por eso puede no resultar necesario describir todos los puestos, sino sólo tomar una muestra representativa del conjunto.

➤ Descripción de tareas

Una vez que se sabe cuántos puestos se tiene y se elige una muestra representativa de los mismos resulta necesario obtener información acerca de lo que cada uno de los empleados hace: **funciones y tareas**, de qué manera lo hacen: **cómo lo hacen**, por qué lo hacen: **propósito** y el tipo de equipos, recursos, materiales, normas, procedimientos, etc. , que utilizan, **considerando lo que efectivamente corresponde al puesto de trabajo y no a las características de quien lo ocupa.**

Esto último deber ser considerado especialmente al **especificar los requisitos del puesto.** Estos requisitos se definen, una vez que se han descrito las tareas en términos de conocimientos, formación, experiencia, cualificaciones y aptitudes requeridas para el adecuado desenvolvimiento del puesto de trabajo.

- El análisis del puesto, tanto en lo que hace a la descripción de las tareas como a la especificación de los requisitos, debe concentrarse en las tareas y en las capacidades requeridas para llevarlas a cabo, dejando de lado aquellas características o dotes personales de sus ocupantes que no son directamente requeridas por la posición.

Los dos tipos básicos de información que debe recogerse en esta etapa, la descripción de la naturaleza de las tareas y la especificación de los requisitos a ser cumplidos por el ocupante, se consignan en un **formulario “Descriptivo de puestos”, el cual resume la información obtenida a través de análisis.** En este formulario se describen las principales tareas de manera simple y resumida, a los efectos de facilitar la comparación entre puestos y posterior evaluación o clasificación.

Con respecto a los requisitos del puesto, tradicionalmente este tipo de información se utilizaba fundamentalmente cuando era necesario reclutar personal, y por eso podían no ser tomadas en cuenta al evaluar o clasificar los puestos. En los modelos de gestión por competencias, que van teniendo auge en los últimos años, sin embargo, la especificación de las mismas junto con la descripción de las tareas adopta una importancia fundamental. Por consiguiente puede resultar conveniente utilizarlas en la especificación de los puestos, aunque este modelo no sea adoptado en su totalidad o se halle en una etapa de transición en cuanto a su aplicación en la organización.

➤ El formulario para la descripción de las tareas

Si bien el Descriptivo de Tareas debe estar adaptado a las necesidades para las cuales va a utilizarse, en líneas generales siempre contiene tres tipos básicos de cuestiones que deben ser respondidas:

Identificación del Puesto: Jurisdicción/Organismo/Unidad, Título del puesto, Ubicación en la estructura (Dibujo del organigrama con líneas

ascendentes y descendentes), Nombre del ocupante, Antigüedad, Nivel y Grado, etc.

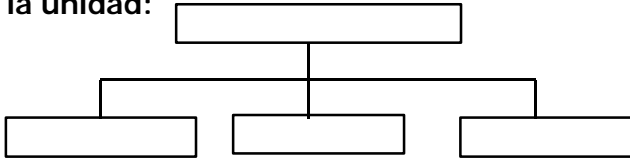
Descripción de las tareas esenciales que se realizan desde el puesto. Incluye la formulación del propósito o finalidad que da sentido al mismo.

Indicador general de la responsabilidad, complejidad o importancia del puesto. (máquinas, equipos utilizados o cualquier otro indicador pertinente para este fin).

Condiciones de trabajo (cuando esto tenga sentido): por ejemplo para trabajos en condiciones climáticas adversas, situaciones de riesgo, etc.

A modo de ejemplo en la siguiente página encontraremos un formulario tipo de Descripción de las Tareas.

Descripción de tareas

Nº de orden: Entrevistador: Fecha:
Jurisdicción/ Organismo/ Unidad :
Título/Nombre del puesto:
Ubicación del puesto en la estructura de la unidad:  <pre>graph TD; A[] --- B[]; A --- C[]; A --- D[]</pre>
Nombre del ocupante: Antigüedad: Nivel: Grado:
Propósito del puesto:
Tareas esenciales que se realizan desde el puesto:
Máquinas/ equipos utilizados en el puesto:
Horario :
Observaciones:

La administración del descriptivo de tareas

¿Cómo obtener la información para completar el formulario?

➤ La entrevista

Si bien podría considerarse la posibilidad de enviar a cada empleado el correspondiente formulario de descripción de tareas, dejar que lo complete en forma individual y luego proceder a retirarlo, esto no es recomendable por una serie de motivos que podrían invalidar el instrumento haciendo que la información obtenida no resulte confiable.

Es recomendable la administración del descriptivo durante el desarrollo de una entrevista.

¿Cómo llevarla a cabo?

➤ Pasos Previos

El primer paso como en todo proyecto es involucrar a las áreas participantes comenzando por sus máximos responsables. Haciendo énfasis en los beneficios que toda la organización podrá obtener como producto de este esfuerzo general. Es importante pedir a los responsables que pongan al tanto a su gente, que les comuniquen los objetivos esperados, las fechas y horas en que serán entrevistados y los nombres de los entrevistadores.

➤ Iniciación de la Entrevista

Es necesario considerar que este tipo de entrevistas generan "susceptibilidades" en los empleados despertando fantasías acerca de "qué otros motivos" puede haber "detrás de esto".

Por eso es importante preguntar a la persona si está al tanto de por qué se le solicita esta información, presentarse y aclarar que de ninguna manera se intenta evaluar el desempeño del ocupante del puesto, sino solamente saber con claridad cuáles son las tareas que se desarrollan desde el mismo.

También es recomendable romper el hielo de manera natural haciendo algún comentario que pueda distender al entrevistado. Dar un pantallazo general de lo que le va a ser requerido, mostrar el formulario antes de comenzar.

➤ Desarrollo

Se procederá a completar el formulario haciendo todas las preguntas complementarias que permitan:

- ✓ Definir con máxima claridad tanto el propósito del puesto como cada una de las tareas realizadas aplicando las reglas para la redacción de las tareas que se verán en el punto siguiente.
- ✓ Distinguir aquellas tareas que se realizan en forma habitual, periódica o eventual.
- ✓ Describir el tipo de recursos, equipos, materiales, valores que están bajo la responsabilidad del ocupante.

➤ Cierre

Es importante quedar en contacto con el entrevistado por si fuera necesaria alguna información complementaria y proponerle algún tipo de devolución factible acerca de la marcha del proyecto, o sea del destino final del aporte realizado durante la entrevista.

Cómo redactar las descripciones de tarea

➤ Componentes

Las descripciones de tarea deben redactarse en forma tal que se distingan claramente de otras definiciones de actividades laborales, como las formulaciones de funciones y objetivos.

- La forma estandarizada para una descripción es la oración simple en la que se omite el sujeto, quedando por ende reducida al verbo y al objeto inmediato.

El tipo de verbo que se utiliza es un verbo de acción. Y naturalmente, el objeto de la tarea es el objeto o complemento del verbo. Conviene que el estilo de redacción sea sencillo, de modo de no dar lugar a confusiones. **Lo importante es incluir qué se hace y para qué.** Resulta siempre útil el agregado de información aclaratoria, para hacer las definiciones más completas y otorgarles mayor sentido. Por ejemplo, la descripción de una tarea puede bien incluir información acerca del propósito que con ella se persigue; en otras palabras, para qué se la realiza.

Ejemplos:

ACCION	OBJETO	
Organizar	actividad diaria	del Depto Compras
Sellar	correspondencia	que egresa del sector
Sintetizar	contenido de notas	que ingresan al sector

En síntesis, cuando se describen tareas conviene:

- ✓ Comenzar con un verbo, de acción y en tiempo presente

Qué se hace

- ✓ Incluir el complemento de ese verbo

Sobre qué se hace

- ✓ Agregar información calificativa:

- Para tareas que pueden realizarse de distintas formas

Cómo se hace

- Para tareas que pueden tener propósitos múltiples

Para qué se hace

- Para tareas que plantean múltiples opciones de tiempo y/o lugar

Dónde, Cuándo se hace

- Para tareas donde el factor cuantitativo determina rangos cualitativamente distintos

Cuánto se hace

La definición de una tarea, además de incluir el resultado que produce, debe ser hecha en la forma más precisa posible.

Por ejemplo: *solicitar información a otro departamento*, no puede considerarse una tarea, en tanto la descripción del trabajo real es demasiado vaga y no determina en forma suficiente el resultado de la actividad. ¿Qué información a/de qué departamento?

Por el contrario, *solicitar información sobre facturas de proveedores al área contable para verificar el recibo de pago emitido*, identifica específicamente qué hay que hacer y para qué.

Aún en este segundo caso, idealmente la definición de la tarea sería más específica, si indicara el formato especial de cobro o el tipo de información de cobros deseada; y más aún, si se brindara el título del cargo del funcionario que debe contactarse en el departamento de contabilidad.

➤ Los requisitos del puesto

A modo de ejemplo en la página siguiente se puede observar un formulario en el que se consignan los requisitos para el puesto, en términos de formación, responsabilidades y

aptitudes necesarias para el correcto desempeño de la tarea. Este formulario puede acompañar al anterior y será especialmente útil a la hora de cubrir un puesto vacante o al analizar la adecuación entre un puesto y su ocupante.

REQUISITOS DEL PUESTO	
Encuestador: N° de orden:	Encuestado:
Jurisdicción/Organismo/Unidad:	
Título/Nombre del puesto:	
Educación / Conocimientos / Habilidades / Actitud necesaria:	
<input type="checkbox"/> Primaria/ sin especialización/ aritmética elemental; redacción comprensible/ manejo de documentación y mensajes <input type="checkbox"/> Secundaria/ sin especialización/ decimales y gráficos/síntesis, comprensión textos/ discernir situaciones críticas <input type="checkbox"/> Secundaria especializada/ cursos acordes al puesto / empleo de fórmulas, tablas/ correcta derivación de problemas <input type="checkbox"/> Terciario/ conocimiento de administración y dominio de PC/ cálculo matemático/ toma de decisión autónoma <input type="checkbox"/> Universitaria/ especialización compatible al puesto /uso de técnicas específicas/ organización, delegación de tareas <input type="checkbox"/> Maestría/ investigación científica/ docencia universitaria, conocimiento de un idioma / actitud laboral prospectiva <input type="checkbox"/> Doctorado/ conducción de investigaciones/ dominio completo de un idioma/ compromiso con desarrollo del tema	
Tiempo necesario para conocer/ adecuarse al puesto/ organismo:	
<input type="checkbox"/> 1 mes <input type="checkbox"/> 3 meses <input type="checkbox"/> 6 meses <input type="checkbox"/> 12 meses	

Complejidad de las funciones/ Naturaleza de las tareas:

- Trabajo muy reiterativo/ sin toma de decisiones/ con resultados sencillos.
- Trabajo reiterativo/el agente sigue procedimientos ya establecidos/ sin mayor incidencia en los resultados.
- Trabajo de rutina/con selección de algunos procedimientos estandarizados/ e incidencia parcial en los resultados.
- Trabajo semirutinario/uso del propio juicio para adopción de procedimientos/ resultados por objetivos
- Trabajo diverso/requiere uso de experiencia sólida y juicio propio/ para el logro de resultados cambiantes o inéditos.
- Coordinación del trabajo entre áreas/ requiere actitud analítica/ para elaboración de programas de escala
- Elaboración de datos y recomendaciones/ análisis de datos complejos/ incidencia en políticas del organismo.
- Formulación de políticas/ análisis de problemas críticos/ para la toma de decisiones de políticas de máximo nivel.

Iniciativa/ Tipo y grado de supervisión recibida en el puesto

- Supervisión inmediata/ con instrucciones detalladas/ y derivación de todo tipo de problemas.
- Supervisión próxima/ con orientación frecuente /derivación de problemas no previstos.
- Supervisión de resultados inmediatos/ guía por procedimientos pre-definidos/ toma de decisión según instrucciones.
- Supervisión de resultados a plazos/ guía por directivas genéricas/ toma de decisión según criterios generales.
- Sin supervisión, evaluación según eficacia/ guía por política del organismo/ decisión autónoma salvo excepciones.
- Tareas sin evaluación/ con autonomía para interpretar políticas generales/ toma de decisión con apoyo de asesores.

Responsabilidad por la precisión del desempeño:

- Los errores se evidencian en forma inmediata/ no implican pérdida de tiempo/ efectos de fácil corrección.
- Toma tiempo localizar los errores/ pero menos para corregirlos/ afectan el trabajo de terceros en el área.
- Los errores se evidencian fuera del área/ requieren rehacer parte de la tarea/ causan problemas fuera del área.
- Los errores sólo se evidencian en los resultados/ requieren rehacer la tarea/ implican pérdidas de distinto tipo.
- Los errores se localizan al transferir los resultados/ requieren reparar situación ante terceros/ causan pérdidas serias.
- Los errores se localizan por sus efectos en el medio/ requieren ser reparados por superiores/causan efectos críticos
- Los errores no son identificables/ implican rehacer un conjunto global de actividades/ efectos de alto costo político

Responsabilidades por contactos:

- Con pares y personas inmediatas/ por temas menores/ requiere cortesía.
- A veces con público y otras personas/ por temas rutinarios/ requiere capacidad para el intercambio de información.
- Atención al público o similar/ para coordinar actividades/ requiere tacto y capacidad de interrelación
- Con cargos superiores de otras áreas/ por temas comunes a distintas áreas/ requiere juicio para lograr acuerdos.
- Con máximos niveles del organismo/ para coordinación inter- áreas/ requiere conocer los objetivos del organismo
- Con niveles jerárquicos externos/ en temas centrales del organismo/ requiere compromiso y capacidad negociadora
- Contactos externos relevantes/ por temas críticos/ requiere actitud y capacidad política.

Responsabilidad por supervisión de terceros:

- Ninguna
- Supervisa eventualmente a otros/ en aspectos de tareas/ en la que participa él mismo.
- Supervisa normalmente a otros /en terminación de tareas/ iniciadas por él mismo.
- Supervisa a un grupo estable/ asignado tareas/en las que realiza los aspectos críticos.
- Supervisa un departamento/ coordina programas completos/ ejerce funciones directivas.
- Supervisa un departamento de importancia central/coordina programas complejos/dirige aspectos críticos.
- Supervisa divisiones de segunda apertura.
- Supervisa divisiones de primera apertura.

Esfuerzo físico:

- Trabajo liviano/ no requiere esfuerzo físico.
- Trabajo reiterativo de naturaleza mecánica/ con eventual esfuerzo o incomodidad física.
- Trabajo que exige esfuerzo físico/ requiere habilidad y destreza manual o corporal

Condiciones de trabajo:

- Trabajo en oficina/ bien acondicionada.
- Trabajo en interiores/ con alguna incomodidad ambiental: temperatura, humedad, humo, polvo, ruidos
- Trabajo a la intemperie/ expuesto a factores desagradables: suciedad, ruidos, aceites, etc.

Observaciones:

Reagrupamiento de los puestos

Es más fácil obtener una jerarquía de los puestos si previamente se agrupan por familias o clases de puestos similares, por ejemplo: técnicos, científicos, administrativos, etc.. Esto posibilita que la definición de los grados en los que van a clasificarse los puestos pueda ser más descriptiva y comprensible para todo el mundo.

Determinación y definición de los grados

Ya sea que se trate de una amplia familia de puestos (por ej., administrativos) o de la estructura total de una organización, en esta etapa el primer paso consiste en determinar el número de grados o niveles.

No existe una regla fija para determinar el número de grados, esto estará sujeto a una serie de variables.

Luego es necesario definir los criterios sobre la base de los cuales se priorizará la importancia de los puestos. (Por ej.: aporte a los resultados globales, nivel de supervisión, contactos, creatividad, etc.).

Los grados deben definirse de tal manera que faciliten la ubicación de los puestos, describiendo con claridad los distintos niveles de complejidad.

Cuanto mejor se haga esta descripción, más sencilla y segura resultará la operación posterior de evaluación y clasificación.

Evaluación y clasificación

Luego que se hayan descrito los grados o niveles se procederá a comparar las descripciones de los puestos, uno por uno y en forma global, a los efectos de ubicarlos en el nivel o grado correspondiente.

Cuanto más clara y precisa sea la definición de los grados, más simple resultará esta tarea. Puede ayudar el tomar puestos de referencia para cada nivel, con los cuales ir comparando.

Cuanto más grande y compleja sea la organización, más difícil será esta tarea

"El sistema de clasificación de la función pública federal de los Estados Unidos constituye uno de los ejemplos mejor conocidos de este método, tanto por la amplitud de su campo de aplicación como por su longevidad. Su "escala general" (GS) es aplicable a más de un millón de trabajadores no manuales.

El sistema se basa en definiciones de los 18 grados de la "GS", cada uno de los cuales abarca gran número de puestos de distintas ocupaciones. Evidentemente, las definiciones son muy amplias; por ejemplo, el grado GS-1 incluye todas las "clases de posiciones"(puestos) cumplidos bajo supervisión inmediata con escasa o ninguna latitud para ejercitar el juicio independiente: 1) la labor de rutina más sencilla en una oficina, en los negocios o en operaciones fiscales, o 2) un trabajo elemental de carácter subalterno correspondiente a una profesión liberal, científica o técnica. En niveles más elevados las definiciones son más complejas, como ocurre por ejemplo con el grado GS-15"⁴⁰

"El grado GS-15 comprende varias clases de posiciones cuyas funciones son: cumplir, bajo una dirección administrativa general y con gran latitud de juicio, tareas de gran dificultad y

que imponen responsabilidades con respecto a los cauces técnicos de vigilancia y administración, además de probada iniciativa y un nivel de ejecución de tareas excepcional; 2) encabezar una organización importante en una oficina que impone tareas de nivel comparable, 3) planificar y dirigir o planificar y ejecutar programas especializados de notable dificultad en los ámbitos profesional, científico, técnico, administrativo, fiscal u otros, que requieren extensa formación y experiencia; el titular debe haber demostrado capacidades de liderazgo y logros inhabituales en la investigación profesional, científica o técnica, en la práctica o en la administración, o en actividades administrativas, fiscales u otras de carácter especializado, o 4) llevar a cabo tareas de consulta u otras de carácter profesional, científico, técnico, administrativo, fiscal u otras de carácter especializado de importancia, dificultad y responsabilidad comparables, y que requieran calificaciones comparables.

Esta definición abstracta de los grados se hace operativa en la práctica, mediante dos instrumentos esenciales: un manual profesional que enuncia las definiciones de los campos o grupos profesionales que se encuentran en la función pública federal, y una serie de normas de clasificación de puestos para ocupaciones específicas o, en algunos casos, grupos de ocupaciones estrechamente relacionadas. Estas normas de clasificación de posiciones complementan la definición general de los grados especificando las características o criterios que distinguen los puestos de un grado de los del siguiente, por ejemplo, la diferencia entre un ingeniero de grado GS 11 y otro de grado GS-12. En general, los puestos individuales son clasificados por la unidad de clasificación de cada agencia o departamento; en caso de litigio, deberá intervenir el órgano de supervisión, la "Office of Personnel Management" (anteriormente: "Civil Service Commission"). Aunque el método de clasificaciones es relativamente simple en su concepción y líneas generales, no ocurre lo mismo con respecto al procedimiento y mantenimiento del sistema en gran escala, que en realidad resulta muy elaborado y complejo. Es gracias a este arsenal de instrumentos de control y a un apoyo técnico y administrativo considerable por lo que este sistema de clasificación ha podido funcionar de manera satisfactoria a lo largo de más de medio siglo.⁴¹

Propuesta de un modelo de clasificación de puestos para la Administración Pública

Características generales y ámbito de aplicación

Esta propuesta de clasificación ocupacional tiene como ámbito de aplicación la totalidad de puestos de la Administración Pública. Responde a una lógica que es a la vez simple, pero abarcadora, y consigue agrupar puestos que, aunque puedan ser diferentes entre sí en cuanto a las tareas o funciones que desarrollan, poseen un nivel de complejidad similar o equivalente. Asimismo se adapta a la realidad de nuestra Administración ya que ha sido desarrollada sobre la base de las características de las estructuras funcionales y puestos existentes en la misma.

Metodología

Básicamente consiste en la clasificación y categorización de los puestos según nivel jerárquico y área funcional a la que pertenecen, conforme a una estructura de diez niveles jerárquicos y una clasificación de áreas funcionales que se detallarán más abajo. Esta clasificación se hará utilizando un sistema informático amigable, que tendrá las siguientes características:

- Datos de identificación de los puestos ya existentes (REPER), que podrán ser modificados o actualizados al momento de su utilización si fuera necesario.
- Descripción de las categorías clasificadoras y ejemplos de puestos que pueden ser incluidos en las mismas, a efectos de facilitar al usuario la correcta clasificación de los mismos.
- El sistema solicitará al usuario la descripción de las tareas de los puestos, de manera que al mismo tiempo que la clasificación ocupacional, se realizará un relevamiento de puestos de la Administración Pública.
- El sistema podrá contemplar necesidades de compatibilidad con otros sistemas ya existentes (NUDO, CINE), o cualquier otro requerimiento que de aquí en más se defina.

- El sistema incorporará modos de codificación que se definan para los puestos que se definan según los requerimientos de los usuarios finales de los mismos (Subsecretaría de la Gestión Pública).

Descripción de las Categorías a ser utilizadas para la clasificación

Para clasificar los puestos

Para ser clasificados, los puestos deberán ser ubicados según:

- Nivel jerárquico
- Area funcional a la que pertenecen

Nivel jerarquico

➤ Nivel 1:

Este nivel incorpora los puestos de máxima responsabilidad política e institucional de los organismos públicos. Es responsabilidad de los mismos la definición de políticas globales, sectoriales o rectoras que pueden regir tanto para el interior de la Administración Pública como afectar a otras áreas externas a la misma. Son también responsables por el planeamiento estratégico del organismo, la administración total de los recursos y la rendición de cuentas de los resultados y metas alcanzadas, y la representación institucional ante terceros.

Ejemplos de puestos clasificados en nivel 1: Ministros y Secretarios de Presidencia de la Nación y de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

➤ Nivel 2:

Este nivel incluye puestos de máxima responsabilidad sobre organismos descentralizados de la Administración Pública Nacional, por el planeamiento estratégico de los mismos, definición de políticas, metas y control de los resultados, representación institucional ante terceros y administración de la totalidad de recursos humanos y financieros. También puestos que reportan al nivel 1, con responsabilidad por la elaboración, formulación y aplicación de políticas a ser presentadas ante el nivel precedente.

Ejemplos de puestos clasificados en nivel 2: Secretarios Ministeriales. Titulares de organismos descentralizados que reportan a nivel 1.

➤ Nivel 3:

En este nivel se incluyen puestos de organismos descentralizados con reporte al nivel precedente, responsables por la aplicación y seguimiento de políticas y metas. También puestos cuya responsabilidad pasa por la propuesta de las políticas o grandes lineamientos de organismos que dirigen o de los que forman parte de su dirección, con responsabilidad por el planeamiento, control y administración de los recursos humanos y financieros.

Ejemplos de puestos clasificados en nivel 3: Subsecretarios como miembros del directorio, Secretarios ejecutivos, etc., autoridades de organismos descentralizados que reportan al nivel 2, titulares de organismos descentralizados que reportan a nivel 2.

➤ Nivel 4:

Este nivel incorpora puestos con responsabilidad por el asesoramiento en materia de políticas públicas y temas estratégicos, a los niveles precedentes. Requieren un alto grado de expertise, y la calidad, consistencia y confiabilidad de sus aportes es crucial para quienes toman las decisiones de máxima responsabilidad en cuanto al rumbo de los organismos de la Administración Pública Nacional.

Ejemplos de puestos clasificados en nivel 4: Autoridades EE de organismos descentralizados que reportan a nivel 3, Asesores de Gabinete.

➤ Nivel 5:

En este nivel ubicamos puestos que poseen responsabilidad total sobre la conducción ejecutiva de organizaciones o grandes áreas de las mismas. Son responsables por el presupuesto, planeamiento, control, ejecución y administración de los recursos humanos y financieros conforme a los lineamientos recibidos por niveles de conducción política.

Ejemplos de puestos clasificados en nivel 5: Directores Nacionales y Generales, Gerentes y Directores o similares de primer nivel operativo

➤ Nivel 6:

Los puestos incluidos en este nivel, tienen responsabilidad por el presupuesto y metas formuladas o asignadas a un área de primera apertura organizativa o un proyecto de envergadura equivalente. Reportan al nivel anterior, a quien dan cuenta periódica del cumplimiento de objetivos y son responsables por la administración de los recursos humanos y financieros asignados a su área. También incluye puestos cuya responsabilidad por el asesoramiento o intervención profesional en tareas globales de planeamiento, análisis, ejecución, control y evaluación es crucial a la hora del desarrollo de las actividades propias del organismo. Son responsables por las metas asignadas, productos/servicios o proyectos globales, por la calidad de los productos /servicios que deben proveer y eventualmente por la coordinación del trabajo de otros profesionales asignados bajo su responsabilidad, reportando a niveles precedentes de conducción.

Ejemplos de puestos clasificados en nivel 6: a) Directores, Coordinadores
b) Analistas Sr, que reportan al nivel 5 o superior

➤ Nivel 7:

Este nivel incluye puestos con responsabilidad ejecutiva sobre áreas de segunda apertura organizativa. Reportan a nivel precedente y son responsables por la conducción operativa de recursos humanos y aplicación de los mismos al cumplimiento de las metas asignadas por niveles de dirección. Esta conducción resulta significativa ya sea por el tamaño o alta calificación del grupo asignado. También incluye puestos con responsabilidad por el asesoramiento, análisis o producción de informes, estudios, investigaciones, evaluaciones, controles, etc. en tareas que requieren de calificación profesional experta, reportando a nivel precedente.

Ejemplos de puestos clasificados en nivel 7: a) Jefes de Departamento; b) Analistas Semisenior que reportan a nivel 6.

➤ Nivel 8:

Este nivel incluye puestos que tienen responsabilidad por la conducción operativa de áreas inferiores a nivel de departamento, del cumplimiento de líneas de tareas operativas o administrativas de ejecución, incluyendo la programación y control de las mismas y la supervisión del personal a cargo.

Incluye también puestos que desarrollan tareas técnicas de análisis o producción técnica que requieren de la calificación otorgada por profesionales junior , técnicos avanzados o por quienes han adquirido alto nivel de especialización en la aplicación de una herramienta tecnológica, equipo o técnica compleja.

Ejemplos de puestos clasificados en nivel 8: a) Jefes de Unidades de nivel inferior tales como secciones o servicios equivalentes. b) Analistas "Junior", Técnicos Sr., y administrativos especializados.

➤ Nivel 9:

Este nivel incorpora puestos con responsabilidad sobre tareas que requieren una ejecución directa, con cierto grado de especialización o entrenamiento previo. Si bien están sujetos a supervisión, tienen un cierto grado de autonomía sobre la programación o realización de las mismas.

Ejemplos de puestos clasificados en nivel 9: Técnicos Junior, Auxiliares administrativos y operarios calificados.

➤ Nivel 10:

Los puestos agrupados en este nivel son de ejecución directa, con tareas simples o repetitivas, y con alto grado de ejecución.

Ejemplos de puestos clasificados en nivel 10: Operarios no calificados y semicalificados tales como personal de limpieza , aprendices, ayudantes, choferes.

Area funcionales

➤ Areas Sustantivas

Corresponden a aquellas que se ocupan de la producción directa de bienes o servicios que se proveen a clientes externos al organismo en cuestión. Es equivalente al "area productiva", la razón de ser del organismo.

➤ Areas de Apoyo

Son las que contribuyen a que los bienes o servicios provistos por las áreas sustantivas, puedan ser realizados.

Son áreas de apoyo:

- **Administración:** Se ocupa del presupuesto, planificación y control de los recursos, fondos, bienes, productos y materiales de una organización.
- **Logística:** Se ocupa del almacenaje, provisión y distribución de los recursos necesarios para el normal desenvolvimiento de las actividades propias de cada área.
- **Organización y Recursos Humanos:** Se ocupa del desarrollo de los recursos humanos y la definición de formas de organización del trabajo que requiere la organización para su mejor funcionamiento.
- **Asesoría Legal:** Se ocupa de todos aquellos temas que involucran legalmente a la organización en sus vínculos con terceros.

Bibliografía

- Alles, Martha Alicia: "Dirección Estratégica de R.R.H.H. Gestión por Competencias", Management Master, Granica, 2000
- Alles, Martha Alicia: "Dirección Estratégica de R.R.H.H. Gestión por Competencias", Management Master, Granica, 2000. Casos
- Bunk, G.P.: "La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la R.F.A." , Revista Europea- Formación Profesional 1/94
- Coriat, B: "Taylor, Ford y Ohno. Nuevos Desarrollos en el análisis del ohnismo", en "Estudios del Trabajo" N° 7, primer semestre de 1993
- Cravino, Luis María: "Administración del desempeño" en "Conceptos y Herramientas de Management", Revista Mercado, cuaderno 24, Setiembre de 1997
- Ducci, María Angélica: "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional". En: Formación basada en competencia laboral. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997, en www.cinterfor.or.uy
- Gonczi, Andrew; Athanasou, James. "Instrumentos de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia". Ed. Limusa, 1996
- Grootings, Peter: "De la cualificación a la competencia: ¿De qué se habla?", en Revista Europea, Formación Profesional, Enero de 1994
- Hampton, David: "Administración", 3ª. Edición, Mc Graw Hill, México, Setiembre de 1990
- Lanham, E: "Valuación de Puestos", CECSA, México, 22º edición, 1992.
- Levy-Levoyer, Claude: "Gestión de las Competencias", Ediciones Gestión 2000 SA, Barcelona 1997
- Marsden, David: "Cambio industrial, *competencias* y mercados de trabajo", en Revista Europea- Formación Profesional 1/94
- Mertens, Leonard: "Sistemas de Competencias Laborales. Surgimiento y Modelos", documento de referencia presentado en el seminario internacional Formación basada en Competencia Laboral: situación actual y perspectivas, Guanajuato, México, 23 al 25 de Mayo de 1996
- Morgan, G.: "Imágenes de la organización", Ediciones Alfaomega, 1991, México, D.F.
- Parkes, David: "*Competencia y contexto: visión global de la escena británica*", Revista Europea- Formación Profesional 1/94
- Rummler, Gary y Brache A.P.: "Cómo mejorar el rendimiento en la empresa", Deusto S.A., Buenos Aires, 1993
- Wolf, Alison: "La medición de la *competencia*: la experiencia del Reino Unido", Revista Europea- Formación Profesional 1/94

Secretaría de la Gestión Pública, Dirección Nacional de Organización, Dirección de Calidad y Evaluación de Procesos, "Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública", INAP, Setiembre de 1999.

OIT: "Evaluación de Tareas", 1° edición 1986, impreso en Suiza

OIT. "Formación Profesional". Glosario de términos escogidos, Ginebra 1993. En www.cinterfor.or.uy

En www.cinterfor.org.uy: CONOCER "La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. Presentación en Power Point", Marzo 1997

En www.cinterfor.org.uy "Las 40 preguntas más frecuentes sobre Competencia Laboral"

INEM, "Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional" Madrid. 1995, en www.cinterfor.org.uy

En www.cinterfor.org.uy 25/06/2000, "La formación por competencias como iniciativa pública: el ámbito de los ministerios de trabajo y ministerios de educación". OIT, CINTERFOR

"What work requires of schools", a scans report for America 2000, The secretary commission on achieving necessary skills U.S. department of labor, June 1991

"Scans", blueprint for action building community coalitions, Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS), U.S: Department of Labor, Washington, DC

¹ CONOCER “La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas”. Presentación en Power Point, Marzo 1997 en www.cinterfor.org.uy

² INEM. “Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional”. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid. 1995. En www.cinterfor.org.uy

³ Ducci; María Angélica. “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional.” En: “Formación basada en competencia laboral”. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997. En www.cinterfor.or.uy

⁴ OIT. Formación Profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra 1993. En www.cinterfor.or.uy

⁵ Gonczi, Andrew; Athanasou, James. Instrumentos de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. Ed. Limusa.1996

⁶ Bunk, G.P. “La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en RFA”. Revista CEDEFOP No. 1. 1994. En www.cinterfor.r.uy

⁷ En www.cinterfor.org.uy

⁸ Claude Levy Leboyer, “Gestión de las competencias”, ediciones 2000 SA, Barcelona 1997, pág 40

⁹ Claude Levy Leboyer, ob.cit.

¹⁰ Concepto de competencia en los modelos alemán e inglés: La pedagogía de la formación profesional alemana diferencia la competencia formal (o atribuida por el sistema educativo), de la real, que es la capacidad adquirida.

A principios de siglo, con la aparición de los oficios industriales conocidos, la formación profesional se ocupaba fundamentalmente del desarrollo de las capacidades profesionales, entendiéndose por estas, los conocimientos, destrezas y aptitudes para realizar actividades vinculadas a una determinada profesión.

A fines de los sesenta, el debate general sobre los planes de estudio tomó como eje fundamental la cualificación, que involucraba además de los conocimientos, destrezas y aptitudes, la flexibilidad y la autonomía.

A principios de los setenta, el Consejo de Educación Alemán, plantea el concepto de Competencia como el objetivo global del proceso de aprendizaje. La pedagogía de Formación Profesional y empresarial adoptó el concepto de Competencia como punto de partida para dar respuesta a las transformaciones técnicas, económicas y sociales del momento. Amplía el radio de acción a la participación en el entorno profesional, así como a la organización del trabajo y a las actividades de planificación.

Así como el pasaje del concepto de “capacidades profesionales” al de “cualificación” implicó un salto cuantitativo, el pasaje al de “competencias” significa un salto cualitativo; un cambio paradigmático que amplía el radio de acción a la participación en el entorno profesional, así como a la organización del trabajo y a las actividades de planificación.

En el Reino Unido el movimiento basado en la competencia está representado en el Consejo Nacional de Cualificaciones Profesionales (NCVQ). En lugar de diseñar planes de estudios para responder a supuestas necesidades, los órganos profesionales representativos determinan unos "niveles profesionales" que son descripciones precisas de lo que significa una actuación eficaz en las diferentes áreas profesionales. No es necesario seguir un plan de estudios o un curso determinado para obtener una NVQ. La evaluación puede realizarse en un centro de evaluación reconocido, que podría ser el lugar de trabajo.

La evaluación basada en las competencias adquirió importancia en el Reino Unido a partir de la revisión de las cualificaciones realizadas por el Gobierno a partir de 1986. Las NVQ tienen una estructura basada en unidades o módulos. Estas unidades se definen como elementos de competencia, o sea describen algo que una persona que trabaja en un área determinada debe ser capaz de hacer.

¹¹ Tomado de www.CINTERFOR/OIT "Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral", Mayo del 2000

¹² Se encontrará el concepto y ejemplos de un Diccionario de Competencias en el cap. V de este manual

¹³ "Administración del desempeño" por Luis María Cravino, en "Conceptos y Herramientas de Management", cuaderno 24, Setiembre de 1997

¹⁴ Cravino, Ob.cit.

¹⁵ Ver Anexo

¹⁶ "Manual para el análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública", Serie para la Mejora Continua en las Organizaciones Públicas, INAP, Abril 2000

¹⁷ "La formación por competencias como iniciativa pública: el ámbito de los ministerios de trabajo y ministerios de educación". OIT, CINTERFOR, www.cinterfor, 25/06/2000

¹⁸ Se encontrará el concepto y ejemplos de un Diccionario de Competencias en las próximas páginas

¹⁹ "Administración del desempeño" por Luis María Cravino, en "Conceptos y Herramientas de Management", cuaderno 24, Setiembre de 1997

²⁰ Por la Oficina Nacional de Empleo Público participaron, su director Lic. Eduardo Salas y la Lic. Susana Ruiz. También colaboró la Lic. María Fernanda Pagola, en ese entonces asesora del Subsecretario Juan Franchino

²¹ Cravino, Luis María, "Administración del desempeño", en Mercado, cuaderno nro. 24, Agosto de 1997

²² Cravino, Luis María, oc, pág. 4

²³ Cravino, Luis María, oc, pág 5

²⁴ Levy-Leboyer, oc, pág. 65

²⁵ Levy-Leboyer, oc, pág. 71

²⁶ Levy-Leboyer, oc

²⁷ Levy-Leboyer, oc, pág 88

²⁸ Levy-Leboyer , oc, pág. , pág.132

²⁹ Para mejor comprensión de este punto ver definiciones relacionadas en este mismo manual en II.2 "Diferentes dimensiones de las competencias laborales"

³⁰ J. Richard Hackman, "The design of work in the 1980s". Organizational Dynamics, verano de 1978, citado por David R. Hampton. "Administración", 3° edición, Mc Graw Hill, México, 1990, pág. 615

³¹ Hampton, oc, pág. 617

³² Hampton, oc

³³ Morgan, G. "Imágenes de la organización", Ediciones Alfaomega, 1991, México, D.F.

³⁴ Morgan, G. ob.cit., pág. 21

³⁵ o.c., pág 14

³⁶ En "Estudios del Trabajo" N° 7, primer semestre de 1993, B. Coriat, "Taylor, Ford y Ohno. Nuevos Desarrollos en el análisis del ohnismo". Pág. 9

³⁷ oc, pág 13

³⁸ Mertens Leonard, "Sistemas de competencias laborales: surgimiento y modelos" documento de referencia, Seminario Internacional "Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas", Guanajuato, México, 23 al 25 de Mayo de 1996, pág. 54

³⁹ OIT, "Evaluación de Tareas", 1983, pág 72

⁴⁰ OIT, "Evaluación de Tareas", 1983, ", pág. 193

⁴¹ OIT, oc, págs 193 y 194