



Mirada Comparativa sobre Métodos para Identificar Competencias Laborales

Documento de Trabajo N°3

Noviembre 2010

Índice

I.	Introducción	3
II.	El Concepto de Competencia Laboral	3
III.	Una herramienta básica para identificar las competencias: El análisis del Trabajo	10
IV.	Metodologías para identificar las competencias laborales	13
IV.1.	Análisis Ocupacional Clásico	13
IV.2.	Análisis Funcional.....	15
IV.3.	Método DACUM	18
IV.4.	Método SCID.....	20
IV.5.	Método AMOD	20
IV.6.	Método Conductual, Análisis de Incidentes Críticos.....	20
IV.7.	Diccionarios ocupacionales estándar	21
IV.8.	Diccionarios de competencias estándar	22
V.	Pros y contras de las diferentes metodologías para analizar el trabajo y definir estándares de competencia	25
VI.	Bibliografía	28

I. Introducción

En el marco de la ley N° 20.267 -que crea el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales- ChileValora tiene como parte de sus funciones el “desarrollar, adquirir, actualizar y aprobar, previa evaluación, las propuestas presentadas por los Organismos Sectoriales de Competencias Laborales (OSCL) respecto a la generación, adquisición y actualización, así como también la acreditación, de las Unidades de Competencias Laborales que se aplicarán en el Sistema, manteniendo un registro público de éstas”¹.

Con el objeto de orientar a los OSCL y sus equipos operativos en la elección de las metodologías a utilizar con estos fines –y entendiendo que podrá utilizarse aquella más pertinente al ámbito ocupacional a desarrollar, resguardando los criterios y los elementos claves que debe tener un perfil ocupacional- ChileValora ha realizado una labor de revisión crítica de los diversos métodos usados hoy para el análisis del Trabajo y la identificación de estándares de competencia laboral, presentándola a lo largo de este documento de trabajo.

Inicialmente, se revisa el concepto de competencia laboral y el aporte que representan las diversas perspectivas que han abordado esta temática (ya sea desde la gestión de recursos humanos, o desde el análisis de los factores del comportamiento, entre otras).

Posteriormente, se releva el Análisis del Trabajo como un elemento básico para la identificación de estándares de competencia laboral, tomando de este procedimiento aquellos elementos que considera relevantes para la descripción de un puesto de trabajo.

Finalmente, en los últimos dos capítulos se hace una descripción y análisis crítico de las metodologías de identificación de competencias laborales, y los pros y contras que cada una representa a la hora de definir los estándares.

II. El Concepto de Competencia Laboral

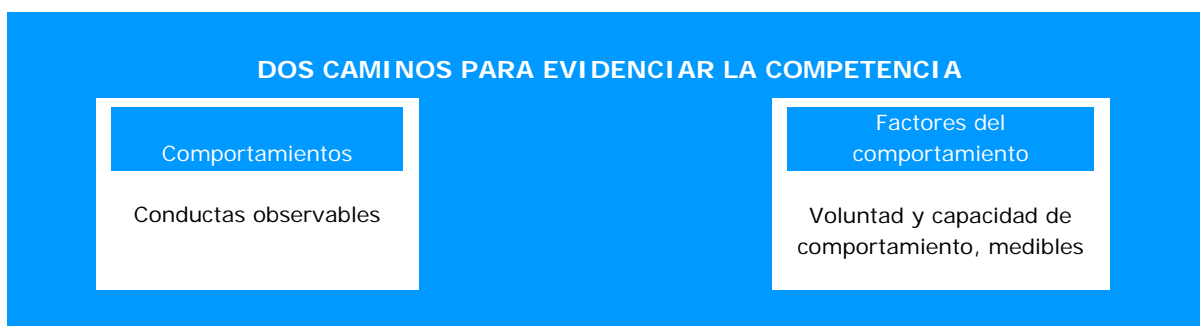
¿QUÉ SE ENTIENDE POR COMPETENCIA?

Se puede entender de una manera casi intuitiva que el concepto de competencia se refiere a la capacidad de una persona para desempeñarse exitosamente en un trabajo, en un ambiente laboral adecuado. La competencia es, entonces, una cualidad personal e intransferible que está referida a la realización de un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable, y en un ambiente de trabajo apropiado. Siendo así, un individuo puede ser competente para realizar un

¹ Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría del Trabajo, Ley Núm. 20.267.

trabajo y no para otro, o para trabajar en un ambiente laboral y no en otro. El ambiente laboral depende de condiciones ajenas al trabajador que pueden influir en su desempeño, tales como la estructura de la organización, el entorno físico, el ambiente socio-laboral y las condiciones tecnológicas que enmarcan su trabajo. El trabajo contra el cual se mide si una persona es competente puede ser una profesión, un oficio, una ocupación, un puesto o, simplemente, una tarea específica. Spencer y Spencer definen con mayor precisión la competencia como: *una cualidad subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de desempeño o un desempeño superior en un determinado trabajo o situación*². En este sentido, el desempeño debe entenderse como el comportamiento humano realizado dentro de un marco determinado de normas, instrumentos y procesos propios de una organización.

La competencia de una persona se puede evaluar al observar su comportamiento en condiciones reales o simuladas de trabajo, y en tal caso se habla de la “competencia observada”. Alternativamente, la competencia se puede juzgar indirectamente midiendo los factores que determinan el comportamiento de la persona, y en este caso se habla de la “competencia inferida”. Por cierto, hay mayor certeza cuando se prueba la competencia de una persona en base a su comportamiento, pero ello implica identificar previamente cuales son los comportamientos importantes en un trabajo, lo que puede ser más difícil que identificar los factores que auguran un desempeño laboral exitoso. En efecto, en un caso determinado los comportamientos deseados suelen ser bastante numerosos y no siempre es fácil probarlos en condiciones reales o simuladas de trabajo. Por el contrario, la prueba de la competencia en base a los presencia de los factores que determinan el comportamiento deseado suele ser relativamente más fácil y rápida, aunque menos segura, ya que no siempre existe correlación entre lo que la persona “hace” y lo que “quiere y puede” hacer. A menudo, la combinación de ambos enfoques –prueba directa de comportamientos y evaluación de los factores de competencia- permiten lograr un buen equilibrio entre el costo y la eficacia de los procesos para evaluar la competencia de las personas. Así mismo, el término “competencias” se suele usar para referirse indistintamente a los comportamientos deseados o a los factores que determinan dichos comportamientos. Es importante señalar que los comportamientos son visibles pero no medibles, al contrario de los factores del comportamiento que no son visibles pero son susceptibles de medición.



² Spencer, L. y Spencer, S. Competence at work: models for superior performance. Ed. John Wiley & Sons. 1993

CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN BASE AL COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO

A fines de los años noventa, los Departamentos (Ministerios) de Trabajo y de Educación de los Estados Unidos de América crearon una comisión especial para estudiar las clases de competencias y habilidades que serían necesarias para desempeñarse exitosamente en el mercado de trabajo actual³. El resultado de esta iniciativa conjunta, que significó encuestar empresas, trabajadores, profesores y directivos de escuelas y universidades, fue la publicación de un informe titulado *“Lo que el trabajo exige de las escuelas: informe SCANS para América 2000”*⁴.

El informe SCANS se ha convertido en un referente importante para la revisión de los sistemas de educación en numerosos países, así como también para la gestión de los recursos humanos a nivel de empresas. Por cierto, la clasificación de las competencias que usa SCANS no es la única (de hecho, existen numerosas, de diferentes autores), pero la tipología SCANS tiene el mérito de haber sido construida integrando de una forma muy racional las dimensiones psicológicas y técnicas implícitas en la categorización de las competencias,

El informe SCANS identifica cinco áreas clave de competencia laboral, y tres áreas de habilidad personal. Las definiciones de dichas áreas son necesariamente genéricas, lo que permite su aplicación en cualquier situación de trabajo. Desde esta perspectiva, las áreas de competencia que define SCANS deben considerarse como un punto de partida para el análisis y las definiciones más específicas que se deben usar para un trabajo en particular. Dichas áreas son las siguientes:

GESTIÓN DE RECURSOS

Esta área se refiere a las conductas relacionadas con la gestión eficiente del tiempo, el dinero, los recursos materiales y de infraestructura y los recursos humanos.

- *Tiempo*: asigna tiempos a actividades; prioriza/jerarquiza actividades; define metas; programa actividades, y controla ejecución de programas.
- *Dinero*: hace proyecciones; prepara y administra presupuestos; mantiene registros y datos financieros.
- *Materiales*: adquiere, almacena, asigna, y usa materiales y espacios.
- *Recursos humanos*: evalúa habilidades de los trabajadores y asigna trabajos como corresponde; evalúa el desempeño del personal y actúa en consecuencia.

³ Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills. SCANS

⁴ “What Work Requires of Schools. SCANS Report for America 2000

RELACIONAMIENTO INTERPERSONAL

Esta área se refiere a las conductas que implican la interacción eficaz del individuo con otras personas con ocasión del trabajo. Incluye conductas como:

- *Participa* de manera constructiva en equipos de trabajo
- *Enseña, capacita o entrena* a otros trabajadores
- *Atiende clientes, público o proveedores* satisfaciendo sus expectativas, en cuanto a trato, asistencia y entrega de información
- *Ejerce liderazgo* sobre otros trabajadores, comunicando sus ideas de manera convincente y responsable, y motivando conductas positivas en el trabajo
- *Negocia* con terceros (clientes/colegas/autoridades) para realizar transacciones y resolver discrepancias o conflictos
- *Trabaja en ambientes diversos*, culturales, sociales o de género

USO DE LA INFORMACIÓN

Esta área se refiere a las conductas relacionadas con el manejo de la información como insumo del proceso de decisiones. Incluye conductas como:

- *Busca, adquiere, obtiene o recupera* información
- *Interpreta y evalúa* la información
- *Organiza y mantiene* actualizada la información
- *Comunica* información
- *Usa instrumentos tecnológicos* para procesar información (por ej., computador)

COMPRENSIÓN DE SISTEMAS

Esta área se refiere a las conductas relacionadas con la comprensión de la estructura y el funcionamiento de sistemas complejos. Incluye conductas como:

- *Comprende la estructura y el funcionamiento de sistemas* organizacionales, sociales o tecnológicos, y actúa en/sobre ellos.
- *Monitorea y corrige el funcionamiento del sistema.* Hace diagnósticos, identifica y evalúa tendencias, mide y proyecta efectos, y corrige desviaciones.
- *Diseña y mejora el diseño del sistema*, para alcanzar objetivos organizacionales o mejorar la eficiencia o eficacia del sistema.

USO DE TECNOLOGÍA

Esta área se refiere a las conductas relacionadas con el trabajo con diversas tecnologías. Incluye conductas como:

- *Selecciona tecnología.* Determina los procedimientos, herramientas, instrumentos y equipos apropiados para realizar un trabajo.
- *Aplica la tecnología.* Aplica métodos adecuados para el montaje, la preparación y la operación de herramientas, instrumentos y equipos.
- *Mantiene aparatos y soluciona de problemas tecnológicos.* Previene, diagnostica y corrige problemas relacionados con el uso y la operación de herramientas, instrumentos y equipos.

CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN BASE A LOS FACTORES DEL COMPORTAMIENTO

Como alternativa, la competencia de una persona puede ser analizada en base a los factores que la determinan. Desde esta perspectiva, una clasificación bastante útil de dichos factores –llamados comúnmente “competencias”- considera los siguientes:

- (1) Los **conocimientos**. Se refieren a la capacidad del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos -concretos o abstractos- en el ámbito de su trabajo. Dicho conocimiento está construido a partir del bagaje de conceptos e imágenes que ha acumulado la persona en su memoria.
- (2) Las **habilidades intelectuales**. Se refieren a la capacidad del individuo para aplicar los conocimientos y el juicio en la ejecución de sus funciones y la solución de los problemas del trabajo. Las habilidades intelectuales se refieren al saber hacer.
- (3) Las **habilidades sicomotoras**. Se refieren a la capacidad del individuo para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en el trabajo, mediante una acción combinada de facultades físicas, sensoriales y mentales. Las habilidades sicomotoras se refieren a las destrezas operativas del trabajador.
- (4) Las **habilidades interpersonales**. Se refieren a la capacidad del individuo para interactuar con otras personas en el trabajo, a fin de comunicarse, persuadir, entretener, supervisar, enseñar, negociar o aconsejar. Estas habilidades suponen atributos de personalidad favorables y el dominio de técnicas de comunicación que pueden ser desarrolladas y aprendidas a través de la capacitación. También se las suele llamar competencias sociales.
- (5) La **disposición anímica**. Tiene que ver con los factores que influyen en el estado afectivo y la voluntad de trabajo de las personas; entre estos se incluyen las actitudes, las creencias, la percepción de equidad, los valores y la motivación con relación a las condiciones del trabajo. Cuando las personas enfrentan exigencias en el trabajo que colisionan fuertemente con los factores de su disposición anímica se generan reacciones

psicológicas propias de los estados de estrés laboral que, no sólo erosionan su disposición en el trabajo, sino que pueden tener efectos fisiológicos y psicológicos graves en el individuo. No está demás resumir diciendo que la disposición anímica es la raíz emocional de la conducta del trabajador en la empresa.

- (6) Los **rasgos de personalidad relevantes**. El concepto de personalidad ha sido objeto de múltiples definiciones a lo largo de la historia; según las definiciones más modernas, se entiende que *la personalidad es un conjunto dinámico y organizado de características neuropsicológicas que posee un individuo y que influyen de manera única en sus cogniciones, sentimientos y comportamientos*⁵. Así, puede decirse que la personalidad determina patrones de sentimiento y comportamiento que son característicos de cada individuo, los que permiten predecir una cierta regularidad en su forma de sentir y actuar ante determinadas situaciones. La personalidad está determinada por condiciones neuropsicológicas complejas, profundamente arraigadas y fuertemente estables en cada individuo, por lo que el poder de la capacitación para modificarla es limitado o nulo. Los rasgos de personalidad no son positivos o negativos en sí, sino que su importancia como factores de competencia laboral debe ser evaluada en función del trabajo que deba realizar la persona; por ejemplo, una personalidad que expresa un alto sentido crítico puede ser positiva para un editor de libros, pero negativa para una persona que ocupa una posición de liderazgo. El concepto de personalidad es complejo, y tiene diversas dimensiones dentro de las cuales se inscriben comportamientos humanos típicos; por ejemplo, la dimensión *Expresividad Emocional* incluye conductas, opuestas, como (a) *Atento a la Gente* vs (b) *Alejado, Indiferente*.

Por cierto, la importancia relativa de las distintas áreas de competencia laboral varía según la naturaleza del trabajo; por ejemplo, para un operario que ensambla las piezas de un televisor en un taller las destrezas sicomotoras pueden ser los atributos más importantes en su trabajo; en cambio, esos mismos atributos pueden tener poco o ningún valor en el caso de un gerente. Lo contrario sucede con los conocimientos y las habilidades intelectuales. De otra parte, las competencias psicosociales -como las habilidades interpersonales y la disposición afectiva en el trabajo- suelen tener una importancia relativa parecida en todos los puestos de una organización.

Algunos especialistas incluyen también las **aptitudes naturales** de una persona, físicas o intelectuales, entre las áreas de competencia laboral susceptibles de ser mejoradas a través de la capacitación⁶. No obstante, este planteamiento es tema de controversia. Si por aptitud natural se entiende una capacidad innata para desempeñarse con éxito en un área de actividad (por ejemplo, algún deporte), el desarrollo de dicha aptitud tiene límites, lo que no se aviene del todo con los principios de la capacitación permanente. Por esa razón en este texto no se hace referencia a las aptitudes innatas de las personas como áreas que pueden ser susceptibles de desarrollar mediante la capacitación, aunque se entiende que las aptitudes pueden ser un requisito para participar provechosamente en cualquier acción de capacitación.

Evidentemente, no todas las competencias pueden ser desarrolladas a través de la capacitación, y no todas las competencias presentan el mismo grado de dificultad para ser identificadas.

⁵ Richard M. Ryckman. "Theories of personality" 1999

⁶ Francesc Castanyer. "La capacitación permanente en la empresa". Capítulo: Métodos de formación según los objetivos. Alfaomega Editores. México. 1999.

Claramente, los conocimientos y las habilidades pueden ser objeto de la capacitación y son relativamente fáciles de medir; no así los rasgos de personalidad relevantes, los cuales tienen un carácter innato y permanente y su identificación requiere, a menudo, el uso de técnicas psicométricas especiales. En un nivel intermedio se están las competencias relacionadas con la disposición anímica en el trabajo; éstas pueden ser modificadas hasta cierto punto mediante la capacitación o a través de intervenciones en otros ámbitos de la gestión de los recursos humanos como, por ejemplo, las políticas de compensaciones e incentivos.

Conocimientos y habilidades	Factores modificables. Susceptibles de desarrollo mediante la capacitación
Disposición anímica en el trabajo	Factores relativamente estables. Limitada posibilidad de modificar mediante la capacitación
Rasgos de personalidad relevantes	Factores fuertemente estables. Poco modificables mediante la capacitación

EL ENFOQUE DE COMPETENCIA EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La gestión de los recursos humanos por competencia aplica el enfoque de la competencia en algunos procesos clave de la administración de personal en las organizaciones, como los siguientes:

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

Incluye las actividades conducentes a llenar los puestos vacantes en la organización, incluidos la búsqueda y atracción de candidatos (dentro o fuera de la organización), la preselección (*screening*) de los candidatos y la selección final de los presumiblemente más competentes, y la introducción (llamada también inducción) del personal a su nuevo puesto.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Incluye el diseño y la aplicación de los procedimientos y los instrumentos para comparar el desempeño efectivo del trabajador con el desempeño deseado, lo que implica cotejar las conductas reales con las conductas esperadas, a fin de medir el grado en que la persona alcanza o ha alcanzado los estándares de competencia establecidos para su trabajo. Por lo general, si el resultado de esta clase de comparación es negativo dentro de márgenes aceptables, la organización puede tomar medidas correctivas como la capacitación del trabajador, el rediseño del puesto o el cambio de puesto.

CARRERAS PROFESIONALES E ITINERARIOS INTERNOS

Se refiere el diseño de los caminos de promoción del personal en la organización y los requisitos desarrollo profesional asociados a los caminos de promoción. El diseño de los caminos de

promoción y los itinerarios internos exige no sólo el conocimiento del contenido de los puestos sino también de la estructura general de la organización.

CAPACITACIÓN

El conocimiento del contenido del trabajo –en términos de las competencias requeridas- sirve de referencia para identificar las necesidades de capacitación, diseñar programas de capacitación, y evaluar los resultados de la capacitación.

COMPENSACIÓN

El análisis del contenido de los puestos (y las competencias asociadas) permite identificar los factores a considerar para diseñar las categorías y escalas de remuneraciones de la organización, como los aportes esperados de los trabajadores y las exigencias físicas, sicomotoras, intelectuales, emocionales o de riesgos a que están sometidos.

INCENTIVOS

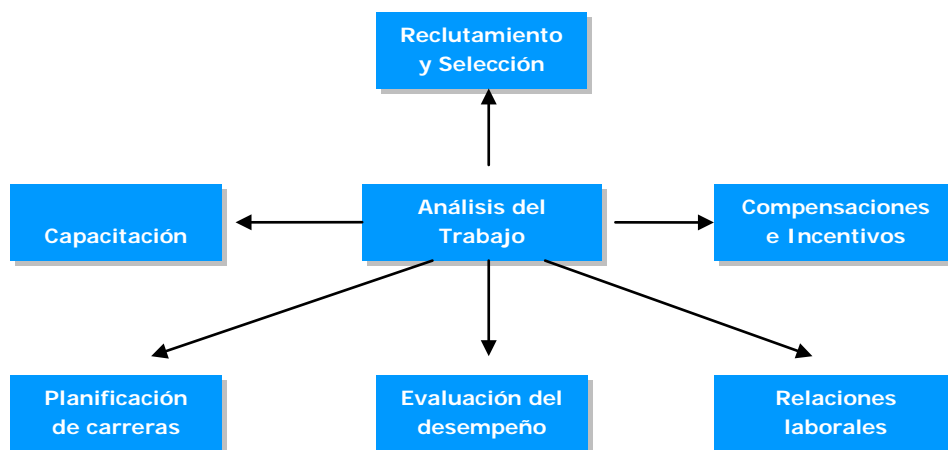
Los incentivos son compensaciones variables que otorga voluntariamente la empresa, en dinero o especie, para premiar un esfuerzo extraordinario, ligado a un logro específico, realizado por un trabajador o grupo de trabajadores. La eficacia de los incentivos depende fundamentalmente de la percepción de los trabajadores respecto a la validez de los estándares con los que se juzga el desempeño y el carácter excepcional de los premios.

III. Una herramienta básica para identificar las competencias: El análisis del Trabajo

LOS OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DEL TRABAJO

La misión fundamental de la gestión de recursos humanos en cualquier organización es lograr que el desempeño de los trabajadores se ajuste a lo deseado, en términos de conductas y rendimiento productivo. La gestión moderna de recursos humanos se apoya en la información que resulta de un proceso básico que a menudo es descuidado en las organizaciones: el análisis del trabajo. El conocimiento del papel que le corresponde desempeñar a cada trabajador es la base de los sistemas de reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación de puestos, evaluación del desempeño, política de remuneraciones e incentivos, seguridad industrial, carrera profesional y manejo de las relaciones laborales, entre otros.

EL ANÁLISIS DEL TRABAJO Y LOS PRINCIPALES PROCESOS DE GESTIÓN DE PERSONAL



Por otra parte, hay que señalar que la actuación de un trabajador en una organización no depende exclusivamente de su competencia; de hecho, hay múltiples factores externos que también pueden condicionar el desempeño del personal, como la estructura funcional y jerárquica de la organización, las comunicaciones internas, los estilos de liderazgo, el clima organizacional y la tecnología (procesos, métodos e instrumentos que se utilizan en los puestos de trabajo). Estos son elementos externos al trabajador que pueden influir poderosamente en su desempeño.

Ciertamente, la profundidad y el enfoque del análisis de los puestos trabajo depende del propósito que se persiga. Por ejemplo, si se trata de crear un sistema de evaluación del desempeño, el énfasis se pondrá en las tareas que se deben realizar y las conductas personales deseadas. Si se quiere diseñar pruebas de selección de personal, el análisis del trabajo estará enfocado en los conocimientos, la experiencia y las características de personalidad requeridas. Si se desea diseñar una escala de remuneraciones equitativa, habrá que considerar especialmente las tareas, las responsabilidades y las condiciones de trabajo (horarios, riesgos laborales, demandas físicas y condiciones ambientales). Si se trata de diseñar un programa de entrenamiento, será preciso analizar las funciones esenciales del cargo y las competencias requeridas. Los diagramas siguientes muestran los elementos esenciales a considerar al analizar el contenido y los requisitos de un puesto de trabajo.

CONTENIDO DE UN PUESTO DE TRABAJO

Aspectos del contenido	Especificaciones
Actividades	Funciones genéricas Comportamientos deseados Tareas Operaciones específicas
Cantidad y calidad del trabajo	Estándares de rendimiento y desempeño
Frecuencia de las actividades	Actividades regulares Actividades ocasionales o periódicas
¿Cómo se hace el trabajo?	Métodos de trabajo Equipos utilizados Insumos empleados
¿Cuáles son las responsabilidades?	Por supervisión Por bienes físicos Por dinero y valores Por información Por seguridad de terceros Por imagen de la empresa
¿Cuáles son las exigencias físicas?	Ambiente (luz, temperatura, ruido, etc.) Esfuerzos (caminar, cargar, gritar, etc.) Posición (de pie, sentado, agachado, etc.)
¿Cuáles son los riesgos?	Enfermedades ocupacionales Accidentes del trabajo
¿Cuáles son las relaciones interpersonales?	Funcionales Jerárquicas Externas

REQUISITOS DE UN PUESTO DE TRABAJO

Aspectos a considerar	Especificaciones
Conocimientos	Capacidad para reconocer y entender conceptos, procesos, sistemas e información en el trabajo
Habilidades intelectuales	Capacidad para aplicar conocimientos y juicio para realizar el trabajo
Destrezas sicomotoras	Capacidad de acción combinada física, sensorial y mental

Aspectos a considerar	Especificaciones
Capacidad física	Resistencia al esfuerzo físico, sensorial y mental
Disposición anímica	Voluntad de conducta basada en creencias, valores, sentimientos y motivaciones
Rasgos de personalidad relevantes	Rasgos estructurales bio-psíquicos de un individuo que condicionan su respuesta a las situaciones del trabajo.

IV. Metodologías para identificar las competencias laborales

Hay diversas aproximaciones metodológicas para analizar y determinar las competencias requeridas para desempeñar correctamente un puesto de trabajo; entre los más comunes se puede citar el análisis ocupacional clásico, el análisis funcional, el método ocupacional, el método DACUM, el método SCID, y el método AMOD. Los tres últimos se usan preferentemente para fines de diseño curricular en programas de capacitación y educación profesional.

IV.1. Análisis Ocupacional Clásico

La historia del análisis ocupacional tradicional se remonta a los intentos, de comienzos del siglo pasado, por clasificar los puestos de trabajo en categorías más genéricas –llamadas cargos, ocupaciones, oficios o profesiones- para efectos de establecer escalas salariales normalizadas, que facilitasen la negociación colectiva tanto a nivel de empresas, como por ramas industriales o a nivel nacional. Con el tiempo, según fue aumentando la división del trabajo, el análisis ocupacional se hizo más detallado, llegando a especificar las tareas, las responsabilidades, las relaciones jerárquicas, los requisitos, los riesgos laborales y demandas físicas y mentales de los cargos dentro de las organizaciones, así como de las ocupaciones u oficios nacionales más comunes; con todo, este enfoque implica una cierta rigidez en las descripciones de los puestos que puede ser un obstáculo para la flexibilidad laboral que exige la dinámica organizacional, la división del trabajo y tecnológica actuales.

Los cambios actuales en los contenidos ocupacionales y en las formas de organización del trabajo, así como las nuevas exigencias para el desempeño competente de los trabajadores, han erosionado la validez de los métodos tradicionales de análisis de los puestos de trabajo. La descripción pormenorizada del trabajo individual no se aviene del todo con la flexibilidad laboral que se requiere en muchas organizaciones modernas. La fragmentación minuciosa de las actividades, propia del análisis de puestos tradicional, es a menudo incompatible con la polivalencia y la movilidad exigida a los trabajadores. La diferenciación entre quién hace y quién decide tiende a diluirse en las nuevas formas de organización, caracterizadas por equipos de

trabajo autónomos y por la disminución de los niveles de mando medios, que siguen las estrategias de aplanamiento organizacional que se observa en muchas empresas. A continuación, algunas definiciones de análisis ocupacional que usadas en instituciones especializadas:

OIT/CINTERFOR: Proceso que tiene por objetivo identificar, mediante la observación, la entrevista y el análisis, las funciones y requisitos clave de una ocupación, así como los factores técnicos y ambientales que caracterizan su ejercicio. Comprende la identificación de las tareas y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de una ocupación, que la distingue de otras⁷.

La Organización Internacional del Trabajo-OIT, en su glosario de términos relacionados con la formación profesional⁸, define el análisis ocupacional como la “acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada”.

Instituto Nacional de Empleo de España (INEM): El proceso de análisis ocupacional se centra en la revisión de diferentes fuentes (clasificación de ocupaciones, información económica sectorial, estudios de necesidades de formación) y se desarrolla en dos grandes fases: la primera es el establecimiento de la estructura ocupacional de la familia profesional y la segunda es la determinación de perfiles profesionales de las ocupaciones. Utiliza el método de análisis funcional y lo considera un instrumento superador del análisis de tareas. Considera a la ocupación una agrupación de actividades profesionales pertenecientes a diferentes puestos de trabajo con características comunes, cuyas tareas se realizan con normas, técnicas y medios semejantes, y responden a un mismo nivel de cualificación.

El perfil profesional, resultante en la segunda fase, es la descripción de competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional. Esta compuesto por la declaración de la competencia general, la descripción de las unidades de competencia; la identificación de las realizaciones profesionales, la descripción y agrupamiento de las tareas y la especificación de los criterios de ejecución.⁹

La **Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México** define el análisis ocupacional como una “metodología enfocada a la obtención, ordenación y valoración de datos relativos a los puestos de trabajo, los factores técnicos y ambientales característicos en su desarrollo y las habilidades, conocimientos, responsabilidades y exigencias requeridas a los trabajadores para su mejor desempeño. Por ello, se recaba la información en los centros de trabajo, se clasifican en

⁷ Agudelo, Santiago. *Certificación ocupacional. Manual didáctico*. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1993.

⁸ OIT. *Formación profesional. Glosario de términos escogidos*. Ginebra. 1993.

⁹ INEM. *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional*. Madrid. 1995.

ocupaciones los puestos relacionados entre sí y se integran, una vez clasificados, en un catálogo”.¹⁰

El **Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA**, de Colombia, define el término estudio ocupacional como: “la recopilación sistemática, el procesamiento y la valoración de la información referente al contexto empresarial, económico, laboral, tecnológico y educativo de un sector ocupacional, a las funciones que desarrollan las empresas de ese sector para lograr su propósito, a las estructuras ocupacionales y a las competencias laborales asociadas a cada área ocupacional”¹¹.

Para el **American College Testing (ACT)** el análisis ocupacional es la “recolección sistemática y analítica de la información sobre las acciones que realizan los empleados en el desempeño de las tareas relacionadas con su empleo”.

Esta organización desarrolló una metodología de análisis ocupacional en 1993 para identificar las competencias y destrezas comunes a través de todas las ocupaciones dentro de un entorno de trabajo¹². Una vez obtenidos los comportamientos comunes, se pide a grupos de trabajadores que clasifiquen tales comportamientos en términos de la importancia que tienen para su ocupación y la frecuencia con que los practican. Una vez clasificados y ponderados, los comportamientos dan una idea del tipo de competencia que debe fortalecerse en los trabajadores para mejorar transversalmente su empleabilidad. De este modo, los programas educativos y de formación profesional pueden concentrarse en el desarrollo de competencias transferibles logrando, así, mayores efectos en la empleabilidad de los trabajadores.

IV.2. Análisis Funcional

El análisis funcional es un método utilizado para identificar las competencias que se requieren para desempeñar correctamente un trabajo, siguiendo un proceso analítico que consiste en ir desagregando las funciones de una organización (por ejemplo, administrar el abastecimiento) en subfunciones cada vez más específicas (por ejemplo, comprar materiales); estas, a su vez, pueden subdividirse en tareas menores (por ejemplo, cotizar, evaluar cotizaciones y emitir orden de compra), llegando hasta la identificación de las acciones elementales que pueden ser asignadas a un trabajador. A diferencia del análisis ocupacional tradicional, el análisis funcional pone énfasis en las funciones de los puestos de trabajo más que en las tareas de los cargos genéricos, entendiendo por funciones actividades individuales o grupos de actividades con un propósito común. El análisis funcional produce descripciones de trabajo más flexibles que las del análisis ocupacional tradicional, por lo que dichas descripciones pueden ser aplicadas en diferentes contextos laborales. Además, a diferencia del análisis ocupacional tradicional, que está enfocado de preferencia en las tareas de naturaleza cognitiva o sicomotora de un cargo, el análisis funcional puede adoptar una visión más amplia del comportamiento laboral, incluyendo las conductas

¹⁰ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. *Catálogo Nacional de Ocupaciones*. México. 1986.

¹¹ SENA. Guía para la elaboración de estudios ocupacionales. Dirección de empleo. Bogotá. 1998.

¹² ACT. Fundamentos básicos para el desarrollo de las competencias de trabajo. Iowa City. 1998.

interpersonales (o sea, comportamientos psicosociales) y los comportamientos de naturaleza afectiva que influyen en el desempeño de un trabajo.

El análisis funcional sigue un camino analítico, que va de lo general a lo particular. Se inicia estableciendo el(los) propósito(s) principal(es) de una organización, de un área de la organización o de un cargo dentro de una empresa, y se pregunta sucesivamente cuales son las funciones y sub funciones necesarias para alcanzar dicho propósito. El concepto de función, a nivel de un trabajador individual, es más potente que el concepto de tarea que se emplea en el análisis ocupacional tradicional, donde éstas no aparecen vinculadas explícitamente a un propósito.

Algunos ejemplos de propósitos clave para efectos del análisis funcional:

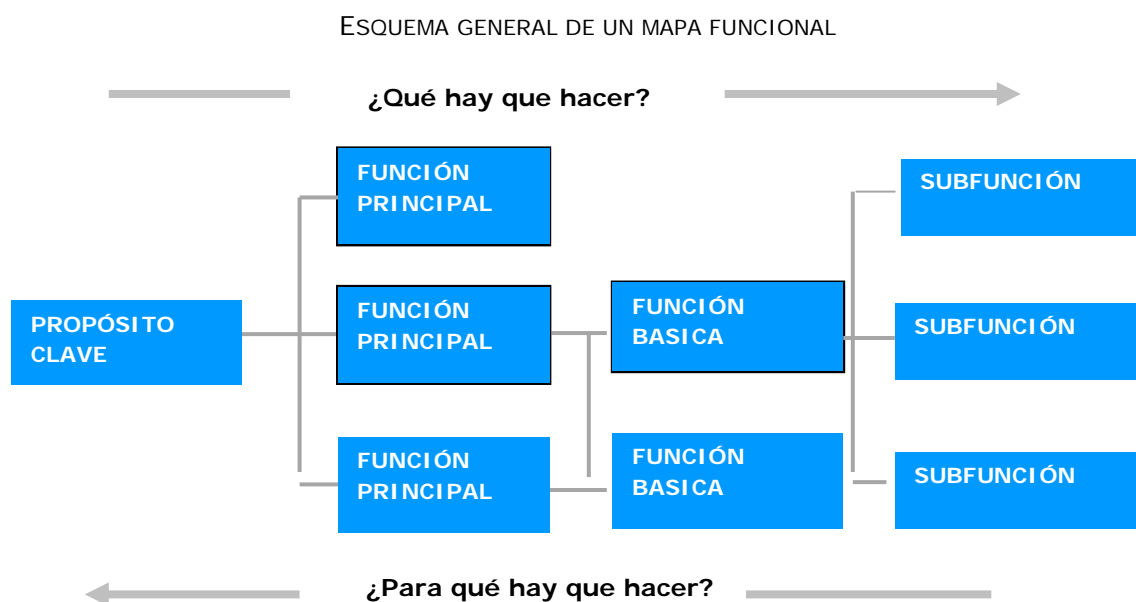
“Producir y comercializar papel de acuerdo con las especificaciones de los clientes”

“Buscar, procesar y comercializar carne de cerdo y sus productos derivados, para satisfacer la demanda de clientes de supermercados a nivel nacional”

“Construir obras viales que satisfagan necesidades de los usuarios, y cumplir las normas técnicas y legales que aseguren la calidad del producto”

“Proveer servicios de banca comercial de acuerdo con las necesidades de clientes corporativos”

Según el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), de México, el análisis funcional consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas vinculadas a un propósito hasta encontrar las funciones que son realizadas los trabajadores individuales, llamadas **Unidades de Competencia** y **Elementos de Competencia**. El resultado del análisis se expresa en un **Mapa Funcional** (o árbol de funciones), que tiene la siguiente apariencia:



Si bien un mapa funcional a nivel de una empresa no pretende describir los procesos (secuenciación de funciones) ni las estructuras organizacionales, sí puede constituir un marco de referencia útil para diseñar dichos procesos y estructuras.

En la literatura inglesa el análisis funcional se entiende como un proceso que se inicia estableciendo el propósito clave (o función estratégica) del área objeto de análisis, que puede ser una empresa, un área organizacional o un cargo genérico. Dicho propósito se va desagregando en pasos sucesivos en las funciones y subfunciones necesarias para alcanzarlo, contestando a cada paso la pregunta ¿qué hay que hacer para que esto se logre?. El procedimiento descrito se efectúa hasta llegar al nivel en que la función puede ser realizada por un individuo en su puesto de trabajo. Es ahí cuando aparece el concepto de competencia laboral, lo que ocurre normalmente entre el cuarto y quinto nivel de desagregación del mapa funcional de una empresa. Al llegar a este punto se habla de **Elementos de Competencias y Unidades de Competencia**, conceptos que se refieren a funciones elementales y conjuntos de funciones elementales con un propósito común, respectivamente. Para efectos prácticos, los conceptos de Elementos de Competencia y Unidades de Competencia no difieren mucho de los conceptos de Tareas Elementales y Tarea Principal que se usan en el análisis ocupacional tradicional, en el sentido de que todos ellos designan actividades elementales, más o menos desagregadas, realizadas por un individuo en su trabajo.

El análisis funcional permite describir el trabajo de un individuo en términos de funciones elementales transferibles entre diferentes contextos laborales. Por ejemplo la función de *transportar materiales, personas o valores*, puede darse en el trabajo de un conductor de camión, autobús, coche blindado o taxi. De igual forma la función *atender clientes y resolver consultas del público* describe el trabajo que puede darse en el contexto de la recepción de un hotel, una tienda de departamentos, la recepción de una oficina de negocios o una oficina pública. Por supuesto la descripción de la función en un caso particular debe especificar su campo de aplicación, pero las competencias que se ponen en juego en este caso pueden ser perfectamente transferibles a los otros contextos afines.

El análisis funcional en una organización sigue un proceso analítico que incluye los pasos siguientes:

1. Identificar el(los) propósito(s) productivo(s) clave de la organización o un área de la misma; por ejemplo, proveer servicios de telefonía móvil con altos estándares de calidad y a precios competitivos.
2. Identificar las actividades necesarias para alcanzar el(los) propósito(s) clave, a través de un proceso analítico que consiste en descomponer las funciones principales en subfunciones cada vez más elementales hasta llegar a aquellas que pueden ser asignadas a los cargos individuales (o roles laborales, en la jerga del análisis funcional) de la organización.
3. Analizar las funciones de los cargos para deducir las competencias requeridas. El comportamiento deseable en el desempeño de una función o subfunción de un cargo o

puesto de trabajo constituye una *unidad de competencia* o un *elemento de competencia*, respectivamente.

4. Definir los estándares de competencia laboral. Dichos estándares especifican el desempeño deseable a nivel de unidades de competencia y elementos de competencia, lo que permite establecer los criterios de evaluación y medios de prueba correspondientes. A partir del análisis de los estándares de competencia laboral es posible deducir los conocimientos, las habilidades y las actitudes que se requieren para desempeñar correctamente un cargo; todos ellos son antecedentes importantes para fines de selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación laboral (por ejemplo, detección de necesidades de capacitación y diseño instruccional de las acciones de capacitación), planes de compensación y carrera profesional.

IV.3. Método DACUM

El método DACUM (Developing a Curriculum) es un método de análisis ocupacional de aplicación rápida y bajo costo. Fue desarrollado en el Centro de Educación y Formación para el Empleo de la Ohio State University de Estados Unidos, en 1995, y consiste en analizar y describir el contenido de una ocupación estándar (por ejemplo, Técnico Carpintero) por un panel de expertos (por ejemplo, trabajadores con experiencia en el oficio) guiados por un especialista en el método DACUM. Los expertos deben seguir un procedimiento estructurado que conduce a identificar, de la manera más clara y precisa posible, lo que el trabajador debe *conocer* y *poder hacer* para desempeñarse con éxito en la ocupación u oficio en cuestión. El método DACUM es particularmente útil para diseñar objetivos y contenidos de programas de educación técnica y formación profesional.

El uso del método DACUM está bastante extendido en las instituciones oficiales de formación profesional de América Latina. Es el caso del Instituto Nacional Tecnológico-INATEC¹³ de Nicaragua, que ha venido elaborando, desde comienzos de los años noventa, sus programas de educación técnica y formación profesional aplicando el DACUM.

El resultado de un análisis DACUM se expresa en la llamada **Carta DACUM** o **Mapa DACUM** en la cual se describe una ocupación u oficio en función de las competencias que lo caracterizan. En este aspecto existe una diferencia entre el concepto de competencia del análisis funcional y el que utiliza el DACUM. Para este último, una competencia equivale a una **función**, que se puede desagregar en las **tareas** que la componen, llamadas subcompetencias. El conjunto de competencias describen el total de las tareas de una ocupación, sin relacionarlas necesariamente con un determinado propósito mayor. En el análisis funcional, en cambio, no se describen tareas sino que se identifican los distintos niveles de actividad necesarios para alcanzar un propósito.

Los ejemplos de cartas DACUM muestran usualmente competencias y subcompetencias descritas como funciones y tareas, respectivamente, como muestra la figura siguiente:

¹³ INATEC. OIT. *Metodología para la transformación curricular según los sistemas DACUM y SCID*. Centro de Formación Nicaragüense-Holandés "Simón Bolívar". Nicaragua. Mayo, 1997.

DIAGRAMA DE UNA CARTA DACUM



Una carta DACUM típica también incluye, además, los conocimientos y comportamientos necesarios; los estándares de desempeño; los equipos, herramientas y materiales a usar, y las normas de seguridad en el trabajo, si corresponde.

Para la **Universidad de Ohio** el DACUM es un método innovador y eficaz para realizar análisis ocupacional y del trabajo¹⁴. Se desarrolla a partir de los conocimientos de un grupo de trabajadores expertos que se reúne para producir, en un período corto (2 o 3 días), una matriz descriptiva de las tareas y deberes de los trabajadores de su ocupación.

La aplicación del DACUM se basa en tres premisas:

- Los trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo u ocupación con mayor precisión que cualquier otra persona.
- Una forma efectiva de describir un trabajo consiste en identificar las tareas que los trabajadores expertos realizan.
- Las tareas, para ser realizadas correctamente, demandan el dominio de determinados conocimientos, habilidades, herramientas y actitudes por parte del trabajador.

El DACUM se ha utilizado para analizar ocupaciones de niveles directivos, profesionales, técnicos y operarios, y diseñar los programas de educación y formación profesional en función de los contenidos de dichas ocupaciones. Su uso se ha popularizado en Estados Unidos, Canadá y algunos países de América Latina.

¹⁴ Ohio State University. *Introduction to DACUM*. Center on Education and Training for Employment.

IV.4. Método SCID

El método SCID (Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional) es, en cierto modo, una profundización del DACUM, ya que se lleva a cabo un análisis más detallado de las tareas de una ocupación en cuanto a: pasos, estándares de ejecución, instrumentos y materiales de trabajo, normas de seguridad, y manejo de información. Una fortaleza del método es su potencial para diseñar las guías didácticas que se usan en programas de educación personalizada o autoinstruccionales, además de facilitar la estructura modular de la enseñanza. El contenido de las guías didácticas para autoaprendizaje o formación personalizada comienza con una explicación sobre el uso de la guía, continúa con la documentación de los conocimientos y habilidades que una persona debe dominar para hacer correctamente el trabajo, y finalmente explica las decisiones que debe tomar el trabajador; la guía incluye también un formulario de auto-evaluación e instrucciones para el supervisor que debe llevar a cabo las pruebas de ejecución.

IV.5. Método AMOD

El método AMOD (Un Modelo, por su sigla en inglés) es una variante del método DACUM dirigida a identificar las competencias propias de una familia de ocupaciones (por ejemplo, montaje industrial), permitiendo que éstas se organicen en módulos de capacitación que puedan ser impartidos en forma secuencial siguiendo un orden de complejidad creciente. Así, un mapa AMOD puede entenderse como una especie de mapa DACUM donde las competencias y sub competencias aparecen ordenadas secuencialmente conforme a una lógica de enseñanza-aprendizaje: de lo más simple a lo más complejo. Al igual que el DACUM, el método AMOD es de ágil aplicación y bajo costo.

IV.6. Método Conductual, Análisis de Incidentes Críticos

Para diferenciar lo que son los atributos que significan la posesión de conocimientos y habilidades, de la forma o comportamiento en el trabajo, se creó un método enfocado en la conducta de los trabajadores, que consiste en una entrevista presencial, a partir de la cual se examina su actitud frente a diversas situaciones laborales denominados Incidentes Críticos; los incidentes críticos consisten en datos específicos sobre la forma en que la persona se ha comportado en el pasado de modo de establecer el tipo de conducta que diferencia a las personas eficientes de las menos eficientes.

Un principio fundamental en las entrevistas es que "la conducta pasada es el mejor predictor de la conducta futura". Por ello los incidentes ocurridos en el pasado permiten determinar cómo se comportaría en el presente, ahora que conoce lo que ocurrió y sus consecuencias. De esta manera

se puede explorar cuál es el comportamiento usual, así como cuál es su manera de aprender de la experiencia.

Igualmente, se plantea situaciones hipotéticas, que permiten que la persona confronte teóricamente una situación, profundizando mediante preguntas para determinar la cantidad y calidad de recursos de que dispone la persona.

La metodología aplicada consiste normalmente en la realización de pruebas psicométricas: pruebas psicométricas son, por definición, situaciones controladas, destinadas a desencadenar conductas relevantes y directamente asociadas con las variables que evalúan. La tecnología psicométrica desarrollada durante más de 90 años, permite contar con algoritmos claros para definir la variable, establecer la forma de medición, validar la relación de la medición con el constructo o con criterios externos, generar cuantificaciones y obtener índices combinables para la toma de decisiones. El control de la situación de aplicación garantiza uniformidad, equidad y confiabilidad de los resultados. Estas características, sumadas a su relativamente bajo costo de aplicación y obtención de resultados, los hacen excelentes instrumentos para la evaluación.

Algunos autores, sin embargo, plantean la necesidad de generar otros tipos de instrumentos, que permitan observar más directamente los procesos cognoscitivos para identificar las fuentes de fortaleza y debilidad de cada persona, así como integrar en la interpretación de los resultados del test los aspectos cognoscitivos y afectivos. También han surgido instrumentos que permiten evaluar variables más dinámicas, como la inteligencia emocional (Goleman, 1996) o el estilo de comportamiento gerencial (Psico Consult, 1996). McClelland (Spencer y Spencer, 1993) plantea el uso de pruebas cuyo resultado responda a la generación de un producto, llamadas por él pruebas operantes. Esto permitiría una observación más directa de la conducta cuando la persona responde y elabora la respuesta, además de crear condiciones menos rígidas de respuesta.

En resumen, aparece como evidente que, tomando en consideración este nuevo y distinto contexto del trabajo, se hace necesario definir elementos de análisis de mayor flexibilidad, que representen de mejor manera lo que una persona *sabe, puede y quiere* hacer en una determinada posición laboral.

IV.7. Diccionarios ocupacionales estándar

Como alternativa al uso de los métodos descritos para analizar puestos de trabajo, existen Manuales con descripciones estandarizadas de las ocupaciones típicas, editados a nivel internacional, como la *Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones*, elaborada por la Organización Internacional del Trabajo; o de carácter nacional, como el *Dictionary of Occupational Titles*, que publica el Departamento del Trabajo de los Estados Unidos, o los *Diccionarios de Capacitación para el sector de la Construcción y el Montaje Industrial*, elaborados por la Cámara de la Construcción, de Chile, entre muchos otros.

IV.8. Diccionarios de competencias estándar

Una buena referencia para identificar y jerarquizar las competencias clave de los puestos son los *Diccionarios de Competencias*, en los cuales se puede hallar una amplia gama de descriptores de comportamientos aplicables en la mayoría de las organizaciones. Existen varios diccionarios de esta clase (se pueden encontrar en Internet y en librerías técnicas), que difieren un poco en los términos que contienen según el tipo de organización y ámbito profesional a que se dirigen. A modo de ilustración, a continuación se presenta un trozo del diccionario de competencias psicosociales elaborado por la Universidad de Harvard.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS PSICOSOCIALES CLAVE

Nota: La lista incluye sólo competencias psicosociales genéricas y comportamientos clave asociados a ellas. Las competencias técnicas o profesionales no se han considerado porque dependen de las características específicas de cada ocupación

Trabajo en equipo

Participa activamente como miembro del equipo para contribuir al logro de sus metas

- Aporta ideas sobre procedimientos para alcanzar las metas del equipo, provee los recursos necesarios y ayuda a remover los obstáculos
- Presta atención a los demás y promueve el involucramiento de los otros en las decisiones y acciones del equipo; valúa y aprovecha las diferencias y talentos individuales
- Comparte información relevante con los miembros del equipo
- Demuestra adhesión y compromiso con las expectativas y responsabilidades del equipo

Actitud centrada en el cliente

Hace de las necesidades del cliente el foco de su atención y acción; desarrolla y mantiene relaciones productivas con los clientes

- Procura entender las necesidades, los problemas y las expectativas de los clientes
- Comparte información con los clientes para mejorar la comprensión de los temas y las capacidades
- Construye relaciones de comprensión y colaboración con los clientes
- Considera cómo las acciones o planes pueden afectar a los clientes; responde oportunamente para atender las necesidades y resolver los problemas de los clientes; evita comprometerse exageradamente
- Implementa sistemas eficaces para monitorear y evaluar las preocupaciones, los problemas y la satisfacción de los clientes, para anticiparse a sus necesidades

Toma de decisiones

Identifica y entiende los problemas y las oportunidades; analiza información de distintas fuentes para sacar conclusiones; aplica enfoques adecuados para encontrar soluciones y elegir cursos de acción apropiados; actúa considerando la información, las restricciones y las consecuencias probables.

- Identifica problemas y oportunidades de acción
- Identifica necesidades de información y busca información relevante para entender problemas y oportunidades de acción

- Analiza e interpreta información de diversas fuentes; detecta tendencias, concordancias y relaciones causa-efecto
- Crea opciones para enfrentar los problemas y las oportunidades
- Usa criterios claros y racionales para evaluar las opciones considerando sus implicaciones y consecuencias; elige opciones viables
- Toma decisiones oportunas
- Incluye a otros en el proceso de decisión para obtener la información necesaria y tomar la mejor decisión; asegura que los otros respalden y entiendan las decisiones

También existen numerosos catálogos de competencias laborales estándar, desarrollados en países que han adoptado el enfoque de competencias a nivel nacional, ya sea para fines de diseño de programas de capacitación y educación profesional y/o para efectos de certificación de competencias de la fuerza de trabajo. Entre los más conocidos, fuera de Chile, están los casos de Argentina, Colombia, España, México (en el marco de los programas CONOCER y CONALEP), Nicaragua, Reino Unido, República Dominicana, Trinidad y Tobago, y las instituciones de formación profesional de Centro América y El Caribe. Por cierto, las descripciones que aparecen en estos catálogos podrían ser adaptadas fácil y económicamente para la realidad de Chile.

EL MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGOS

Un manual de descripción y especificación de cargos (MDEC) es un documento que contiene la descripción y la especificación de los cargos de una organización, en términos de sus *características funcionales, requisitos de desempeño y condiciones técnicas y ambientales de trabajo*. El primer paso para construir un MDEC es la identificación de los cargos que se incluirán en el manual, lo que se hace a partir del análisis y la clasificación de los puestos de trabajo en categorías genéricas llamadas cargos. El concepto de cargo puede entenderse, entonces, como una categoría que engloba a todos los puestos de trabajo que son iguales (no necesariamente idénticos) en cuanto a su cometido, requisitos y condiciones de trabajo. Por ejemplo, en una organización pueden existir varios puestos de Secretaria Ejecutiva, todos encasillados bajo el título de cargo Secretaria Ejecutiva.

El análisis de los puestos se hace mediante la observación directa de los trabajadores en el ejercicio de sus funciones, entrevistas a los trabajadores y sus superiores, encuestas a los trabajadores y supervisores usando formularios estructurados, o combinaciones de estos métodos.

El principal elemento del contenido de un cargo son las tareas, que definen actividades y relaciones funcionales del trabajador con personas (incluidos no humanos), información, materiales y equipos de trabajo. La tabla siguiente muestra un conjunto de verbos que se pueden usar para definir funciones principales y tareas en un gran número de cargos.

Personas	Datos e información	Cosas
acomodar	administrar	administrar
acompañar	analizar	ajustar
aconsejar	asegurar	analizar
administrar	calcular	armar
asesorar	clasificar	calibrar
atender	comparar	cocinar
ayudar	computar	conducir
capacitar	contabilizar	construir
comunicar	crear	cortar
conducir	corregir	coser
cuidar	diseñar	cuidar
disertar	editar	cultivar
enseñar	escribir	desinfectar
entrenar	estimar	ejecutar
entretener	estudiar	emprender
entrevistar	evaluar	ensamblar
exponer	examinar	inspeccionar
guiar	extraer	instalar
informar	formular	lavar
instruir	idear	limpiar
liderar	imaginar	manejar
motivar	interpretar	manipular
negociar	investigar	mantener
orientar	ordenar	martillar
organizar	organizar	medir
patrocinar	planificar	moldear
promocionar	presupuestar	operar
proteger	proyectar	pintar
persuadir	recopilar	planchar
seleccionar	recuperar información	preparar
servir	redactar	producir
supervisar	registrar	procesar
vender	resolver	probar
vigilar	revisar	reparar
visitar	sintetizar	tejer

Adaptado de Donald R. Clark. *Analysis template book*. www.nwlink.com

El conocimiento de las características de los cargos es de utilidad para múltiples propósitos relacionados con la administración de los recursos humanos de una organización, entre los cuales, los más comunes son los siguientes:

1. Servir de base de referencia para los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.
2. Determinar si una persona está cualificada para ocupar un puesto determinado.
3. Evaluar los aportes y exigencias de los cargos para establecer categorías y escalas de remuneración.
4. Servir de referencia para analizar necesidades y diseñar programas de capacitación, y evaluar sus resultados en el desempeño del trabajo.
5. Informar al personal nuevo (o que cambia de posición) acerca de l contenido de su trabajo.
6. Informar al personal acerca de sus oportunidades de carrera profesional dentro de la empresa.
7. Diseñar instrumentos de evaluación del desempeño del personal.
8. Evaluar la distribución de las cargas de trabajo en la organización.
9. Asesorar en el rediseño de la estructura organizacional de la empresa.
10. Facilitar el cumplimiento de normas legales o contractuales relacionadas con los derechos y obligaciones inherentes a los cargos; por ejemplo, equidad de la escala de compensaciones.

El contenido de los MDEC puede ser variar en cuanto a la profundidad y la naturaleza de los descriptores que contenga, lo que depende fundamentalmente de los usos prioritarios que tenga. Por ejemplo, un manual diseñado para pautar un proceso de evaluación de cargos con fines de diseño de políticas de remuneración puede ser distinto de un manual usado como referencia para identificar necesidades de capacitación y elaborar programas de capacitación; en los primeros, cuestiones como responsabilidad, riesgo y condiciones físicas y ambientales del trabajo son elementos clave, no así en los manuales para fines de capacitación, donde la identificación de las competencias requeridas es el componente clave.

V. Pros y contras de las diferentes metodologías para analizar el trabajo y definir estándares de competencia

En la tabla siguiente se presenta una breve comparación de las principales diferencias entre los diferentes métodos más comunes de análisis del trabajo. Por cierto, la comparación se basa en las características dominantes que en general se aprecian en las aplicaciones de estos métodos.

COMPARACIÓN ENTRE LOS MÉTODOS MÁS COMUNES DE ANÁLISIS DEL TRABAJO

Características	Análisis funcional	Análisis ocupacional	DACUM
Método de identificación de los Estándares de Competencia	Descomposición de las funciones principales de la empresa en funciones cada vez más elementales, hasta identificar las funciones a nivel de los puestos de trabajo	Análisis directo de los puestos de trabajo en base a observación, encuestas y entrevistas a los mejores trabajadores	Definición de los Perfiles Ocupacionales por un grupo de trabajadores expertos
Conceptualización de las competencias	Define las competencias en términos de comportamientos, preferentemente	Define las competencias en términos de comportamientos y factores del comportamiento	Define competencias en términos de comportamientos y factores del comportamiento
Amplitud de enfoque	Se refiere a toda clase de comportamientos: cognitivos, intelectuales, psicomotores y psicosociales	Se refiere preferentemente a los comportamientos cognitivos, intelectuales y psicomotores	Se refiere preferentemente a los comportamientos cognitivos, intelectuales y psicomotores.
Identificación de competencias críticas¹⁵	Es parte del proceso	No es parte del proceso	No es parte del proceso
Facilidad para detectar carencias de capacitación/educación	Las necesidades de capacitación/educación no son directamente deducibles de los comportamientos descritos	Las necesidades de capacitación se pueden deducir a partir de los factores de comportamiento descritos	Las necesidades de capacitación se pueden deducir a partir de los factores de comportamiento descritos
flexibilidad de los estándares	Describe competencias transferibles a distintos contextos	Describe competencias aplicables al contexto de una ocupación determinada	Describe competencias aplicables al contexto de una ocupación determinada
Plazo para realizar un estudio para definir estándares de competencia	Largo	Medio	Menor

¹⁵ Las competencias críticas para el desempeño de un puesto de trabajo, cumplen dos condiciones: (1) están relacionadas con los comportamientos más regulares y frecuentes del individuo en su puesto de trabajo; y (2) son fundamentales para la realización exitosa de la función principal del puesto/cargo/ocupación.

Pero donde mejor se notan las diferencias entre los métodos más populares de análisis del trabajo, es en lo relativo a sus objetivos; esto es, en la información que buscan extraer del análisis de los puestos de trabajo. La tabla siguiente muestra las diferencias que en este sentido presentan los distintos métodos en su aplicación más pura.

COMPARACIÓN ENTRE LOS MÉTODOS MÁS COMUNES DE ANÁLISIS DEL TRABAJO
SEGÚN SUS OBJETIVOS

Información Objetivo	Análisis Funcional	Método DACUM	Análisis Ocupacional
<u>Características de los puestos/cargos/ocupaciones</u>			
Función principal	SI	SI	SI
Sub funciones (Unidades de Competencia)	SI	SI	-
Tareas	SI	SI	SI
Cantidad y calidad del trabajo	SI	SI	SI
Métodos y herramientas empleados	SI	SI	SI
Responsabilidades asignadas	-	-	SI
Riesgos implícitos	SI	SI	SI
Demandas físicas	-	-	SI
Relaciones orgánico-funcionales	-	-	SI
Autonomía (poder de decisión)	-	-	SI
<u>Requisitos del trabajador</u>			
Conocimientos	SI	SI	SI
Habilidades intelectuales	SI	SI	SI
Destrezas psicomotoras	SI	SI	SI
Condiciones físicas	SI	SI	SI
Disposición anímica	-	-	SI
Atributos de personalidad	-	-	SI

Conviene advertir que la caracterización de las metodologías que muestran las tablas anteriores constituye una simplificación y tipificación útil para fines ilustrativos; en la práctica **es posible usar métodos combinados que no se pueden clasificar nítidamente dentro de esta tipología**. En todo caso, lo que caracteriza mejor el método aplicado en una determinada situación es el procedimiento dominante que se sigue para levantar la información, ya sea a través del análisis de las funciones, el análisis directo de los puestos o la opinión de los trabajadores expertos.

VI. Bibliografía

Australian qualification framework. 2009. En www.aqf.edu.au

Critical incident technique

En www.en.wikipedia.org

Dictionary of occupational titles. 5th Edition

Department of Labor. USA. 2007. En www.occupationalinfo.org

Eduardo Martínez. Francisca Martínez. *Capacitación por competencia: principios y métodos*. SENCE. Chile. 2009

Fernando Vargas. *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. OIT/CINTERFOR. 2001

Fernando Vargas. *Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral*. OIT/CINTERFOR. 1999

Functional map of professional competences for EU.

En www.respectproject.org/quals/general.php

Guía para la elaboración de unidades de competencia y titulaciones con base en el análisis funcional.

SENA. Colombia. 2000

Harvard University Competency Dictionary

Development Dimensions International

Jaime Pujol. *Análisis Ocupacional*

OIT/CINTERFOR. 1987

Karel van der Werff. *Desarrollo sistemático e instruccional de un curriculum*.

OIT. INATEC. Nicaragua. 1999

Las competencias: concepto y realidad

Revista Europea de Formación Profesional. 1996

Leonard Mertens y Roberto Wilde. *Aprendizaje organizacional y competencia laboral*
CEPAL/GTZ. 2001

Lourdes Alvarez. Claudia de la O. *Evaluación y certificación de competencias laborales en México.*

UNAM. México. 2005

Lyle Spencer. Signe Spencer. *Competence at work: models for superior performance.*

Ed. Wiley & Sons. USA. 1993

Maria Irigoin. Fernando Vargas. *Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector Salud.*

OIT/CINTERFOR. 2002

Martha Alles. *Dirección estratégica de recursos humanos*

Ed. GRANICA. 2008

Metodología para la transformación curricular según sistemas DACUM y SCID

Instituto Nacional Tecnológico. Nicaragua. 1997

SCANS report for America 2000.

Department of Labor and Department of Education. USA. 2000