



LAZARO VALENCIA GIRALDO

## Competencia Laboral

### Abstract

The document seeks to show the importance that has the methodology of the work in the university, high school and primary in order to stand out the man in the production process and his impact in the competitiveness with an global environment. The relevancy of the formation with the laboral demands, involving the last technologies becomes in high-priority the laboral competitions.

They talk about topics like the laboral competition vs. competitiveness, making differentiation among companies and showing the necessity of a permanent relationship between education and production. Later on it is necessary to establish the concept of a system of laboral competition that recognizes and certifies the competition of a worker to act in a productive process according to a norm of previously diffused competition.

It is included definitions about laboral competition of different organizations of the world related with the topic. It also stablishes about the emergence of the professional formation based on laboral competition from the optics of several countries.

The education for the work is another title that plan the quick changes in the labor market that questions the rigidity of the market and the laboral legislation in the countries that seeks "get global themselves". Another topic of the content of this article has to do with the selection of the personal through the labor competition with the purpose of getting better competitiveness and the laboral enviroment with the assigment of the human resource.

Competencia laboral son dos palabras que surgieron en la década de los ochenta en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos donde había una desconexión entre el sector productivo y el educativo, relacionado con la necesidad de capacitar la mano de obra.

El sistema Educación-Formación ya no corresponde a las nuevas tecnologías que han revolucionado el mundo. El problema no es sólo cuantitativo, sino también cualitativo. La solución a esta situación se resume en dos palabras "Competencia Laboral" que conecta el mundo del trabajo

con el ambiente educativo.

La alta automatización de la industria exige especialización y movilidad de la mano de obra en hombres y mujeres que deben enfrentar los cambios rápidos de un mundo global que puede arrasar con el empleo estructural y volver incompetentes a los trabajadores en pocos años. La capacitación del trabajador basado en un enfoque de competencia laboral requiere valorar los perfiles ocupacionales y la capacidad laboral reflejada en su formación física, técnica y humanística, así como el desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes.



La educación con una metodología del trabajo representa el tema más importante para el modelo de desarrollo económico y social que se quiere implantar en cualquier país del planeta.

Preparar el recurso humano como agente de cambio para impulsar el desarrollo económico y social en beneficio del hombre, le da un papel protagónico a la formación basada en competencia laboral.

La pertinencia de la capacitación con las demandas laborales nos da el insumo para elevar la calidad de los empleos. En esta forma atacamos los déficits de la oferta laboral y podemos lograr un punto de aproximación que cierre la brecha entre la oferta y demanda de trabajo.

En los países de lento desarrollo este problema es grave por la escasez de recursos para inyectarle al sector educativo, pero es la mejor alternativa para desarrollar la sociedad, haciendo el equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la colectividad en general.

Pero la gran pregunta para los países de América latina es ¿cómo se articula la competencia laboral con la globalización de la economía en materia de competitividad, costos, calidad, innovación, diseño y productividad? Y qué modelos de competencias se están aplicando en otros países con éxito o fracaso.

### **La Transformación Empresarial y el Surgimiento de la Competencia Laboral**

La relación positiva o directa que guarda la capacitación de los trabajadores y la regulación del mercado de trabajo con los cambios en los procesos productivos, especialmente a partir de 1980, se marca en los siguientes hechos:

1. Hacernos más competitivos en un mercado globalizado.
2. La gestión del recurso humano
3. Las políticas económicas del estado.
4. La eficiencia, calidad, oportunidad, innovación tecnológica, organización de la

producción y el trabajo.

### **Competencia Laboral vs. Competitividad**

Los cambios rápidos que ocurren en el nuevo orden económico mundial dejan al lastre la caracterización de las empresas. El mundo se achicó en distancias y comunicaciones e ingresaron muchos concurrentes que quieren y pueden competir e intervenir con gran éxito.

La competitividad se mide por la calidad de los productos y servicios ofrecidos por las empresas, teniendo en cuenta las necesidades del cliente, el bajo precio y el reducido costo de los factores productivos.

La teoría japonesa de calidad y bajo costo llamada "*Producción Depurada o Esbelta*" que se basaba en el mejoramiento continuo de todos los procesos en las empresas se propagó y se copió rápidamente en occidente.

En los años 90s. el modelo de la "*producción depurada*" se agotó por el límite natural de que la competencia seguía la misma estrategia sin diferenciarse una empresa de otra.

La diferenciación entre las empresas se comienza a observar con el *Servicio al Cliente*, que sí puede dar elementos únicos para generar ventajas competitivas en el mercado. La organización de la producción y las innovaciones tecnológicas no diferencia a los competidores por estándares y protocolos que han hecho desplazar a empresas productoras de tecnología madura.

En este nuevo modelo de economía global donde se genera ventajas competitivas, se plantea la "*Organización Virtual*" para disminuir costos, mejorar calidad y satisfacer las necesidades puntuales del cliente.

Si queremos interactuar más de cerca con los clientes es necesario entregar los productos a tiempo, prestar servicios post-venta, cambiar los diseños frecuentemente, para poderse diferenciar de los competidores en el trayecto de la competitividad.



Según estudios de la OIT/ACDI<sup>1</sup>, América Latina apenas viene comenzando la década de 1980 (un rezago de 20 años), ya que todavía combina precios con calidad, es decir “producción depurada” que está mandada a reevaluar por la organización virtual que genera valor agregado a los clientes. Este concepto no es controlado por la gestión empresarial y abarca toda una teoría dinámica del consumidor que se sale de la teoría estática de la producción.

Las empresas del siglo XXI deben tener una arquitectura *oculta* en su organización, difícil de reproducir por sus competidores, que le dé un carácter único y flexible a la empresa y que la distinga de las demás en la red. Esta posición le da una ventaja competitiva en el mercado cuando entre a operar activamente.

Se debe poner más énfasis en aquellos elementos que no figuran en los estados de resultados de la empresa, como: innovación tecnológica única, bases del conocimiento, formación y capacitación, experiencia, conocimiento del mercado, sistemas expertos, programas organizacionales de motivación, manejo de la información, imágenes intangibles, alianzas estratégicas perdurables, investigación y desarrollo, análisis del consumidor y nuevos diseños de productos y servicios.

La clave de los gerentes es pasar de ser un gestor de activos físicos y financieros, para convertirse en un gestor intelectual que le dé permanencia a su empresa en un mercado que se globaliza.

Por lo antes expuesto, es el factor humano quien puede marcar la diferencia de una empresa con otra o de un país con otro, es decir, la contribución que es capaz de desarrollar la persona para alcanzar determinados objetivos. La competencia del factor humano no se dimensiona con la cantidad de esfuerzo, ya que es relativamente fácil de controlar y copiar por la competencia. Lo que si se puede ocultar como ventaja relativa es el direccionamiento y la calidad de ese esfuerzo que es único para la empresa.

Para poder desarrollar la competencia humana se requiere calidad en la educación que transforme y eleve la productividad de la fuerza de trabajo. De esta manera estamos conectando la empresa con el sistema educativo, lo cual se constituye en el factor que distingue una empresa de otra en el mercado global.

Como conclusión importante se puede destacar que la competencia laboral es una respuesta eficiente para manejar la oferta y la demanda de mano de obra que requieren las empresas, ante las nuevas condiciones que registra el orden económico del mundo actual. Una de esas condiciones es el cambio que se debe dar a la formulación de la relación *Educacion y Produccion*. Este nuevo planteamiento le exige al personal un “*Aprender a Hacer*”, especialmente al operario que se debe capacitar en mayores y mejores conocimientos, habilidades y actitudes que en el pasado, esto debido a la velocidad con que ocurren los cambios que pueden dejar rezagados los procesos de trabajo existentes y fácilmente replicables por otras empresas.

El éxito de la *Competencia Laboral* se evidencia cuando identifica y construye nuevos *Campos Del Saber* que satisfagan las próximas necesidades de las empresas globalizadas, es decir que los *Saberes* son una función creciente del tiempo por las grandes transformaciones que permanentemente suceden.

### **Sistema de Competencia Laboral**

Es un proyecto que trata de actualizar y modernizar la formación profesional de los trabajadores en relación con los conocimientos técnicos y habilidades que debe adquirir para ser más productivos.

Tiene como propósitos diseñar mecanismos para que una entidad reconozca y certifique que un trabajador es competente para desempeñarse en una determinada rama de la producción, con base en una norma técnica de competencia laboral reconocida y difundida en toda una región global.



El sistema reconoce la experiencia y la capacitación adquirida por el trabajador y que ha sido acumulada por varios años en beneficio de un crecimiento del talento humano que se manifiesta en más creatividad, más ingenio, más agilidad, más destreza, más conocimientos y muchas habilidades.

Los objetivos de este sistema se pueden resumir en:

1. Darle mayor movilidad a los trabajadores para que se puedan desplazar fácilmente de una actividad económica a otra con muy buena calidad y eficiencia en su desempeño.
2. Preparar, capacitar y formar permanentemente a los trabajadores para que no pierdan vigencia en el mercado de trabajo, no se burocraticen y no se vuelvan eternos en el mismo puesto de trabajo.
3. Ayudar para que un trabajador pase de una firma a otra con el mismo nivel de eficiencia para disminuir el desempleo friccional.<sup>2</sup>
4. Conocer previamente las necesidades de capacitación de la empresa.
5. Reducir gastos en enganche de personal, tales como selección, contratación e inducción.

El sistema comienza a operar cuando fija criterios para determinar si un trabajador tiene la experiencia, la agilidad, los conocimientos y las destrezas contenidas en una norma técnica de competencia laboral, sin tener en cuenta los medios que haya utilizado la persona para adquirir estas competencias. Se debe además presentar un modelo marco con normas y principios que permitan emitir el certificado que garantice las habilidades y destrezas de las personas. Este modelo debe ser de aceptación universal para que no se convierta en un obstáculo a la movilidad de la mano de obra calificada. Es importante considerar el libre acceso e igualdad al proceso de certificación laboral con vigilancia y una buena promoción por parte de una entidad suprema que autoriza, dirige y or-

dena el sistema, tal como ocurre con la organización "CONOCER"<sup>3</sup> en Méjico.

Los beneficios de este sistema de certificación de competencia laboral son:

1. Identificar plenamente al trabajador competente y productivo.
2. Aumentar las oportunidades de empleo.
3. Mejorar la movilidad del trabajador.
4. Optimizar la oferta laboral.
5. Mejorar la información del mercado laboral.
6. Motivar al trabajador para que se capacite y se prepare mejor.
7. Que las entidades responsables de la formación profesional sean pertinentes con la educación que requiere el sector productivo del país.
8. Preparar de acuerdo a las últimas tecnologías y productos que consume la sociedad actual.
9. Disponer de indicadores para calificar y clasificar la mano de obra que se necesita.
10. Elevar la productividad y competitividad de las empresas con un talento humano mejor dotado y preparado para el mundo global.
11. Disminuir costos en reclutamiento y rotación de personal.
12. Planear la educación de la juventud con criterios científicos y pertinentes.

A continuación podrá consultar varias definiciones sobre competencia laboral dados por: CONOCER (Méjico), INEM<sup>4</sup> (España), POLFORM/OIT<sup>5</sup>, Provincia de Quebec, Consejo Federal de Cultura y Educación (Argentina), Australia, Alemania, NCVQ, Enfoque Conductista.

**CONOCER** (Méjico): 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.



**INEM (España):** *“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.

**POLFORM/OIT:** La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo 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.

Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de *“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 adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

**Provincia de Quebec:** Una competencia es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.

**Consejo Federal de Cultura y Educación (Argentina):** Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

**Australia:** La competencia se concibe como una compleja estructura de atribu-

tos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.

Este ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

**Alemania:** Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias 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.

**National Council for Vocational Qualifications (NCVQ):** 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.

En este sistema se han definido cinco niveles de competencia que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro.

**Surgimiento de la formación basada en competencia laboral.**

A continuación se presentan algunas aproximaciones, por países, en lo que hace referencia a un sistema de competencia laboral:



**Reino Unido:** Las mejoras introducidas, desde los primeros años de la década de los años ochenta, que fueron cristalizadas en reformas educativas hacia mediados de la década, tienden a los siguientes objetivos:

- ❖ Crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional
- ❖ Contar con una mano de obra más flexible
- ❖ Dar crédito y apoyo práctico al concepto de formación continua, sin requisitos de ingreso y con métodos de capacitación más flexibles y accesibles.
- ❖ Pasar de un sistema de capacitación regido por la oferta a uno que refleje las necesidades del mercado laboral y responda a ellas.
- ❖ Desarrollar un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad, que goce de una sólida reputación y del mismo nivel que la formación académica.

En el pasado existían muchos tipos diferentes de titulaciones en el Reino Unido. En general, la “*jungla de titulaciones*” no se comprendía bien, y casi todos coincidían en la necesidad de racionalizar y simplificar el sistema, de manera que fuese más atractivo y accesible para los alumnos o candidatos y que, al mismo tiempo, estuviese más relacionado con las necesidades del empleo, es así como se crea el National Council for Vocational Qualifications –NCVQ- en 1986 para reformar el sistema de titulaciones profesionales que existía en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte, que sacó a la luz la necesidad de poner en práctica una serie de acciones urgentes para conseguir:

- ❖ Una mano de obra nacional que incluyese mayor cantidad de personal más cualificado
- ❖ Titulaciones basadas directamente en los niveles de competencia requeridos en el puesto de trabajo
- ❖ Un marco nacional de titulaciones simplificado y racionalizado

- ❖ Mayor calidad y consistencia en la evaluación y certificación
- ❖ Poner fin a la división entre titulaciones académicas y titulaciones profesionales

Se dispone ahora de tres vías para obtener una titulación. Además de las titulaciones educativas tradicionales ofrecidas en colegios e institutos, existen las NVQ y las GNVQ.

Las titulaciones vocacionales nacionales (National Vocational Qualifications, NVQ) establecen los niveles estándar de rendimiento para las diferentes profesiones específicas. Dado que están basados en la observación sobre lo que ocurre realmente en el trabajo, las NVQ están diseñadas para proporcionar un acceso abierto a la evaluación y para facilitar al personal el aprendizaje a lo largo de la vida laboral.

Las Titulaciones Profesionales Nacionales Generales (General National Vocational Qualifications, GNVQ) otorgan una titulación según la base de conocimientos y capacidades profesionalmente relevantes adquiridas durante la preparación para el ingreso en el mercado laboral o para la progresión hacia una educación superior. Las GNVQ están principalmente concebidas para ser obtenidas a través de programas de educación profesional inicial en colegios o escuelas superiores.

Lo anterior no implica que el Reino Unido haya carecido de un sistema de calificaciones profesionales en 1985/1986. En realidad, las calificaciones existentes disfrutaban de alta reputación en el ámbito internacional. Pero se necesitaba otro método que proporcionara los niveles de participación y calidad de resultados que exigían la educación y capacitación en el cambiante mundo del trabajo. Era el momento de un cambio cultural.

El punto clave del sistema británico radica en que ha sido constituido por la gente que lo va a utilizar y que recibe sus beneficios. Esto da a los empresarios y representantes de la fuerza laboral un papel central en el diseño de las nuevas calificaciones profesionales.



**Australia:** Los primeros antecedentes se encuentran en un documento del Consejo Australiano de sindicatos (ACTU), que se pronunció en 1987 a favor de la reforma al sistema de certificación de ese país y, adicionalmente, solicitó llevar a cabo un mayor esfuerzo de capacitación en las empresas.

Siguieron luego varios documentos gubernamentales: Habilidades para Australia (1987); la primera declaración oficial de la política gubernamental sobre la formación de destrezas laborales y su papel en el cambio estructural del mercado de trabajo australiano. Capacitación industrial: la necesidad de un cambio (1988) delató que la capacitación estaba desequilibrada a nivel empresarial y que el ambiente en el lugar de trabajo, en general, desalentaba la capacitación. En el documento “Mejora del sistema de Capacitación Australiana” (1989) el gobierno estableció su deseo de alentar la formación basada en la competencia como parte de un conjunto de reformas más amplias para mejorar la cantidad y calidad de la capacitación.

En 1990 fue organizada una misión gubernamental que conoció e investigó diversas experiencias de capacitación en el extranjero y declaró en su informe que un enfoque de competencia para la educación y capacitación, basado en las normas dictadas por las empresas, ayudaría a abordar muchos de los problemas de la formación profesional. Posteriormente se publicaron los lineamientos para la implantación del sistema.

**México:** El diagnóstico efectuado a la capacitación, aunado con la clara visión de los cambios que se registraban en el entorno en el ámbito de las relaciones económicas y en el mercado de trabajo, propició el diseño y formulación del proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Para su ejecución el Gobierno de México instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral el 2 de Agosto de 1995.

La necesidad de modernizar y reformar el sistema de formación y capacitación sur-

ge, en primer lugar, porque se está dando un cambio muy importante en la economía mundial; caracterizado por el tránsito desde una economía dominada por la oferta a una economía basada en la demanda.

En segundo lugar, porque las transformaciones del mercado exigen a las empresas adoptar modelos de producción flexible que, a su vez, requieren esquemas de organización flexible y abierta que se basan en redes y equipos de trabajo, ya no en la concepción atomística y aislada del puesto de trabajo. En tercer lugar, se consideró la transformación en el contenido de los puestos de trabajo. En un modelo de producción flexible, el individuo debe ser capaz de incorporar y aportar, cada vez más, sus conocimientos al proceso de producción y de participar en el análisis y solución de los problemas que obstaculizan el aumento de la calidad y la productividad dentro de la empresa.

El diagnóstico de la capacitación en México, por esos días, se caracterizaba por:

- ❖ Enfoque de la capacitación dominado por la oferta. Los programas son diseñados, aplicados y evaluados desde la academia o desde las áreas de recursos humanos de las empresas.
- ❖ La incompatibilidad entre la disposición de los servicios de capacitación organizados por especialidades y, en algunos casos, hasta por puestos de trabajo y las demandas actuales de la población y la planta productiva.
- ❖ En el mundo del trabajo es cada vez más frecuente el cambio de perfiles ocupacionales; rigidez de los programas. En el sistema tradicional la formación se desarrolla mediante programas extensos que carecen de flexibilidad, entre otras razones, porque fueron diseñados con una sola entrada, una única salida. Así, dado el caso de requerirse actualizar solamente algunos conocimientos, no existe otra posibilidad que ingresar a tomar el programa completo y, de este modo, repetir contenidos que ya se conocen.



- ❖ Falta de conocimiento de la experiencia laboral. Frente a las barreras de entrada, el trabajador recurre a mecanismos informales o aprovecha los espacios que le brinda el centro de trabajo para adquirir los conocimientos que los capaciten para un mejor desempeño. Sin embargo, estos conocimientos obtenidos a través de la experiencia no le son reconocidos formalmente porque no existen los mecanismos para ello.
- ❖ La escasa información limitada sobre el mercado laboral. Invariablemente, cuando un individuo llega a una empresa a solicitar empleo, no le piden los diplomas que acrediten su formación. Sin embargo, en los niveles operativos la mayoría de las veces sí se les pide el certificado de secundaria, para asegurar que el aspirante cuenta con el nivel educativo general que le permita desempeñar una ocupación con relativa eficiencia.

El Sistema Normalizado de Certificación de Competencia Laboral fue propuesto con las siguientes características:

- ❖ Enfocado en la demanda; basado en resultados e integrado por los mismos usuarios.
- ❖ Que posibilite en el mediano plazo una mayor coordinación institucional, así como una mayor permeabilidad entre centros de trabajo y oferta de capacitación
- ❖ Que provea al mercado información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito de trabajo y oriente la toma de decisiones de los agentes económicos.
- ❖ Que permita contar con programas flexibles, de mayor calidad y pertinentes con las necesidades de la población y de la planta productiva.
- ❖ Un sistema con mayor posibilidad de actualización y adaptación.
- ❖ Que conciba a la capacitación no como una actividad finita de corta duración, sino como un proceso de largo plazo

que abarque toda la vida productiva del individuo y facilite la acumulación de conocimientos, así como el desarrollo de competencia laboral que amplíe las oportunidades de superación y progreso personal y profesional de los trabajadores.

### Educación para el Trabajo

En las dos últimas décadas se ha transformado el mercado laboral por la gran velocidad de los cambios tecnológicos y la robotización de la producción que ha generado desempleo estructural, obligando a los trabajadores y profesionales a desempeñarse en funciones donde son menos productivos y a reconvertirse y prepararse para movilizarse fácilmente por un mercado laboral competitivo.

El trabajador con contrato a término indefinido se burocratiza porque goza de una relativa estabilidad, pero pierde terreno frente a los desempleados que friccional y estructuralmente han quedado sin puesto de trabajo, lo cual hace flexible, dinámico y competitivo el mercado laboral.

La educación de la oferta laboral para satisfacer las necesidades de la demanda empresarial es la única que garantiza un puesto de trabajo estable.

Pero el problema de las transformaciones no solo afecta los trabajadores, sino también a las compañías que deben negociar en un mercado cada vez más competitivo, cambiante y global, lo que exige un reordenamiento de las organizaciones para permanecer en el entorno. Los nuevos desarrollos tecnológicos e inventos han vuelto el panorama más incierto y exigente para las empresas.

Los cambios tecnológicos, la flexibilización del mercado laboral y la necesidad de hacer reingeniería en las empresas, especialmente en el servicio al cliente, han planteado un nuevo paradigma en las organizaciones, las cuales deben cambiar el modelo viejo del siglo XX por uno que sobrepase por:

1. interacción grupal de los trabajadores que los lleve a socializar toda la pro-



- blemática de la firma.
2. Planteamiento y resolución de problemas por parte de los trabajadores con un conocimiento claro de la visión y misión de la empresa.
  3. Armar círculos de participación y de mejoramiento continuo.
  4. Organizar grupos de trabajo donde alternen los diferentes saberes de la empresa y su talento humano, con algún grado de libertad.
  5. Fácil movimiento de la mano de obra por las diferentes dependencias de la organización.
  6. Reconocimientos y estímulos a la productividad de los trabajadores.
  7. Delegación de actividades de control y mando de acuerdo a las habilidades, destrezas y conocimientos del trabajador.
  8. Modularización de la producción
  9. Un servicio al cliente que nos permita formar eslabones productivos y de distribución con clientes y proveedores,

Con este modelo, el trabajador adquiere una dinámica polivalente y multifuncional que lo lleva a tener una movilidad perfecta dentro de la empresa y en cualquier momento podrá ser operativo o administrativo de acuerdo a su iniciativa y conocimientos.

### **Gestión de Recursos Humanos por Competencia**

¿Cómo se aplica el concepto de competencia laboral a la gestión de recursos humanos?

Además de las experiencias de aplicación de las competencias laborales a la formación profesional; existe una vertiente de desarrollo de este enfoque a partir de su aplicación en la gestión de recursos humanos.

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como

una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la Organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las tradicionales áreas de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. Se conocen experiencias sobre aplicaciones de sistemas normalizados de competencia bastante difundidas en Inglaterra, Irlanda, Escocia, Australia enmarcadas dentro de un sistema Nacional de formación y certificación. En estos casos, la característica principal es su proyección nacional y la articulación de las instituciones de formación con las necesidades de las empresas a través de la formación basada en normas de competencia.

Adicionalmente, muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

El montaje de estos sistemas pasa por la definición de las competencias clave para la organización; Su puesta a punto con la participación de los trabajadores, no siempre todos; y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal. Las experiencias conocidas para documentar esta respuesta se basan en aplicaciones del enfoque conductista de competencia laboral según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño. A continuación se expresan algunas características de este enfoque:

- ❖ El énfasis en la empresa: Una de las



principales características de estas experiencias está en no enfocar el problema de la formación como un problema nacional; sencillamente trabajan en el ámbito de la empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias claves para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.

- ❖ Referencia en los mejores: Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores; a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.
- ❖ Competencias diseñadas más que consultadas: Algunas de las competencias que se requieren en la organización no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

¿Cómo se definen las competencias clave en la gestión de recursos humanos de corte conductista?

El primer paso que se sigue en la integración de modelos de gestión de recursos humanos basada en competencias es la determinación de las competencias críticas o claves, relacionadas con el buen suceso de la empresa de que se trate.

Las definiciones conductistas sobre las

competencias claves, se centran en la identificación de los factores de éxito, en el desempeño de sus colaboradores. He aquí algunos ejemplos:

*“El objetivo inicial fue determinar las competencias críticas o competencias claves, entendiendo como tales los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan (de forma causal) más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades”.*

*“Características personales claves que promueven y mantienen la eficacia en una empresa de alto desempeño. Definen lo que la persona es y se refleja en todo lo que hace. Son características particulares que van desde aspectos profundos y centrales de individuo, hasta aspectos observables y modificables con relativa facilidad”* (Electricidad de Caracas)<sup>6</sup>.

*“Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en términos de conductas observables, requeridas para desempeñar eficazmente los roles asignados dentro de los procesos de la organización”* (Electricidad de Caracas).

*“Son características personales que diferencian el desempeño adecuado del excelente en un cargo, en una organización o cultura específica. Son ciertas maneras de hacer las cosas; son aquellas conductas y habilidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia”* (Mavesa)<sup>7</sup>

*“Conocimientos, habilidades y destrezas observables y medibles así como características asociadas a un desempeño excelente en el trabajo y en el logro de resultados”* (Buck Consultants, Inc)<sup>8</sup>

*“Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio”* (Petróleos de Venezuela)<sup>9</sup>



Evidentemente todas las anteriores definiciones se asocian al enfoque conductista; están centradas en las características personales que definen un desempeño superior, relacionadas fuertemente con las presunciones de McClelland según las cuales en cada trabajo algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo; de modo que, la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos.

Algunos expertos consideran que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las normas de competencia (funcionalista) se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero centra la competencia en la persona en sus cualidades y el segundo en los requerimientos de la ocupación. Otros, por el contrario, construyen el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral.

¿En qué forma apoyan las competencias a la selección de recursos humanos?

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional (funcionalismo) o a partir de la definición de las competencias claves requeridas (conductismo).

Las competencias facilitan un marco de cri-

terios contra los cuales llevar a cabo la selección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso.

Estas variaciones puede resumirse en: el cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas e introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

¿Un candidato para un puesto o un candidato para la organización? este dilema se resuelve claramente a favor de la organización. Lo que ésta precisa es alguien que disponga de un buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización. Aparecen así exigencias del tipo *“lo que esta empresa necesita de su gente”* que diferencian perfectamente el perfil de los candidatos más allá de su capacidad técnica. Muchas organizaciones crean un modelo propio de las competencias claves y, con esa referencia, escogen sus colaboradores.

Competencias poseídas y competencias desarrollables: En muchos modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos poseen y son muy poco modificables, frente a las que adquieren y se pueden desarrollar.

Las primeras están relacionadas con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su relacionamiento, sus actitudes, etc. Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos; o se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere o no se tienen. Entran en este aparte competencias del tipo: *“Afán de logro, trabajo en equipo, preocupación por la calidad, perseverancia ante retos, orientación al cliente, autoaprendizaje”*. Este grupo de competencias se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio,



previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas.

Las segundas, las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; del tipo: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software, etc. Normalmente estas competencias se evalúan mediante la aplicación de pruebas de conocimiento y/o ejercicios de aplicación práctica en el trabajo.

En todo caso, para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores.

### **Dimensiones en las Competencias Laborales**

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia. Se trata de la identificación de competencias, la Normalización de competencias, la Formación basada en Competencias y la Certificación de competencias:

**Identificación de competencias:** Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias.

Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método “desarrollo de un currículo” (DACUM, por sus siglas en inglés) así como sus variantes SCID y AMOD y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves, de corte conductista.

**Normalización de competencias:** Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

**Formación basada en competencias:** Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los conteni-



dos que requiere.

Algunas de las competencias claves, en que más se insiste hoy desde la óptica de la gestión de recursos humanos; no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos, sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar. Paradójicamente muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación; en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo.

**Certificación de competencias:** Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de Competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y a las entidades capacitadoras qué orientación dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

Las ventajas que un trabajador obtiene de la formación basada en competencias están derivadas de la transparencia del mercado, las cuales son totalmente aprovechables por los trabajadores formados y certificados por competencias. Se espera que un proceso formativo desarrolle competencias de base amplia, comúnmente llamadas competencias genéricas. Así, se ha venido comprobando que en el ejerci-

cio de diferentes actividades laborales se ponen en juego competencias comunes que no son exclusivas de un puesto de trabajo y si pueden apropiarse para el ejercicio de diferentes empleos.

La formación con esta orientación hará que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo. En este sentido la formación y certificación de competencias apoyan la empleabilidad.

La certificación de competencias laborales entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas aún durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de competencias apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera y educación de segunda categorías.

Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización. Los planes de capacitación en los que participará estarán muchos más dirigidos al mejoramiento de su desempeño y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

Los mecanismos de incentivo se pueden ligar mucho más fácilmente al logro de niveles de competencia y serán claros para el trabajador y la empresa. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa. Aun algunas de las competencias del área de desempeño actual son totalmente transferibles a nuevos empleos si éstas se reconocen y certifican, aceleran las decisiones de promoción y motivan, a quienes lo desean, a realizar acciones de capacitación que les permitan estar elegibles para esas nuevas posiciones.



## Conclusiones

En el movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los Cambios que, en diferentes campos, se registran actualmente en el ámbito global. En particular Mertens<sup>10</sup> asoció las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos.

Para este autor es indudable que el surgimiento del enfoque de competencia está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente.

Rápidamente las empresas han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas; para Mertens el problema puede sintetizarse en la siguiente interrogante: ¿cómo pueden diferenciarse las empresas en un mercado tendiente a globalizarse y que facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas?

Se ha documentado como las estrategias empresariales hacia la competitividad terminaron generando elementos de diferenciación a partir de su estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno. Terminaron así construyendo redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes claves como los proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, etc. Se crearon verdaderas estructuras virtuales en las que, lo importante no eran los activos físicos y financieros sino otros intangibles muy valiosos como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc

Uno de los componentes claves en esta arquitectura naciente es el factor humano. La contribución que efectúan las per-

sonas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la Empresa. Así, se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse En el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

Las ventajas que obtiene una empresa de la formación basada en competencias se comienza a observar en el hecho de que las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicias a la innovación y al aprendizaje continuo son estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal efectivo se escribe sobre el cumplimiento de perfiles basados en competencia. La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias disponibles que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar y por tanto de las acciones de formación requeridas. Muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo, solo logra dar cuenta de recur-



sos en tiempo y dinero pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores.

Finalmente, aunque no existen aún evidencias abundantes, algunas empresas en los países con sistemas de competencia laboral (como Inglaterra) han logrado conectar sus políticas de remuneración e incentivo con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.



## REFERENCIAS

AGUDELO MEJIA, S. Certificación ocupacional: Manual didáctico. Montevideo: Cinterfor, 1993. 145p.

ALDANA MENDOZA, C. La certificación ocupacional en la formación y su impacto en el proceso productivo industrial, Tesis de grado. Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala, 1996.

BANCO MUNDIAL. El mundo del trabajo en una economía integrada, Washington, 1995.

CEPAL/UNESCO. Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 1992. 269p.

CINTERFOR, La formación profesional en el umbral de los 90: Un estudio de los cambios e innovaciones en las instituciones especializadas de América Latina. Montevideo, 1990.

————— Problemas relativos a la certificación en América Latina, Boletín de Cinterfor, Montevideo, N° 43/44 ene-abr. 1.976, p. 13-21.

————— Problemas relativos a la certificación en América Latina, Montevideo, n.43/44 ene.-abr.1976 p. 13-21.

————— Proyecciones de una política de certificación, boletín Cinterfor, Montevideo, N° 43/44, ene.-abr.1976 p. 43-47.

————— Estudios y Monografías, 59.- Lineamientos para la implantación de un servicio de certificación ocupacional. Montevideo, Cinterfor, 1983. 67p.

LEONARD MERTENS, Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. OIT, CINTERFOR, CONOCER, Santa Fe de Bogotá, julio de 1.997.

LUHMAN, N y SCHORR, K.E., El sistema educativo. Guadalajara: Universidad de Guadalajara, 1.993

MALPICA JIMENEZ, M.C.- El punto de vista pedagógico. En: Argüelles, A.- Competen-



cia laboral y educación basada en normas de competencia. México: Limusa, 1996.

MERTENS, L.- El desafío de las relaciones laborales en la nueva competitividad. Lima: Oficina Regional de la OIT para las Américas, 1992, 65p.

NATIONAL COUNCIL FOR VOCATIONAL QUALIFICATIONS, London: Guide to national vocational qualifications, Londres: NCVQ, 1991.

SCANS. Lo que el trabajo requiere de las escuelas, Washington: Departamento de Trabajo, 1992.

#### Otras Fuentes

Internet: [www.oit.org](http://www.oit.org)  
Organización Internacional del Trabajo.

Internet: [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)  
Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional.



#### Notas

<sup>1</sup> OIT/ACDI proyecto regional "Cambio tecnológico y mercado de trabajo" de la organización internacional del trabajo con relación a dos ramas industriales, alimentos y metalmecánica, en seis países de América latina (Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia y México).

<sup>2</sup> Desempleo friccional es aquel que ocurre cuando una persona pasa de una actividad económica a otra.

<sup>3</sup> Consejo de normalización y certificación de competencia laboral de México.

<sup>4</sup> Instituto nacional de empleo de España.

<sup>5</sup> Servicio de políticas y sistemas de formación de la organización internacional del trabajo.

<sup>6</sup> Empresa encargada de suministrar la energía en Caracas Venezuela

<sup>7</sup> Empresa productora de grasas para consumo humano de Venezuela

<sup>8</sup> Empresa de consultores

<sup>9</sup> Compañía exploradora, productora y exportadora de petróleos de Venezuela

<sup>10</sup> Leonard Mertens "Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos, Montevideo, 1996, OIT primera edición ISBN 92-9088-060-8





---

### Resumen

El documento pretende mostrar la importancia que tiene la metodología del trabajo en la universidad, el colegio y la escuela con el objeto de resaltar el hombre en el proceso de producción y su impacto en la competitividad con un entorno globalizado.

La pertinencia de la formación con las demandas laborales, involucrando las últimas tecnologías convierte en prioritaria las competencias laborales.

Se tratan temas como la competencia laboral vs competitividad, haciendo diferenciación entre empresas y mostrando la necesidad de una relación permanente entre educación y producción.

Posteriormente se precisa el concepto sobre un sistema de competencia laboral que reconozca y certifique la competencia de un trabajador para desempeñarse en un proceso productivo de acuerdo a una norma de competencia previamente difundida. Se incluye definiciones sobre competencia laboral de diferentes organizaciones del mundo relacionadas con el tema.

También se plantea el surgimiento de la formación profesional basada en competencia laboral desde la óptica de varios países.

La educación para el trabajo es otro título que plantea los cambios rápidos en el mercado laboral, que cuestiona la rigidez del mercado y la legislación laboral en los países que pretenden globalizarse.

Otro tema del contenido de éste artículo tiene que ver con la selección de personal utilizando las competencias laborales con el objeto de mejorar la competitividad y el clima laboral que se proyecta con el recurso humano que se contrata.



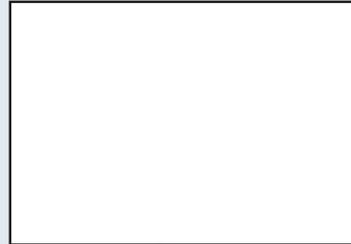
**Lázaro Valencia Giraldo** es Economista, Especialista en Economía Avanzada y Especialista en Informática y Computación, con estudios de educación continuada sobre Desarrollo Económico y Finanzas Públicas y docente en las facultades de Economía y Contaduría de la Universidad de Manizales en el área económica desde 1980. Vinculado durante 21 años al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA Caldas, ha sido Jefe de Recursos Físicos, Jefe del Centro de Información para el Empleo y Supervisor de Instructores. Publicó una investigación sobre Recolección, transporte y disposición final de las basuras en la ciudad de Manizales.

Los Tiempos Modernos exigen



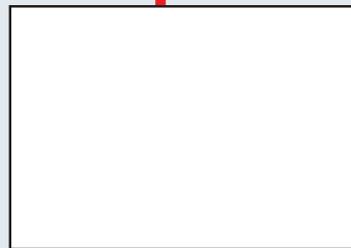
## Cambio

Desde 1995, generamos los cambios y transformaciones que nos han permitido renovar por completo nuestro plan de estudios, para ofrecer un programa académico único en Colombia, fundado en la investigación y el **desarrollo disciplinal** de la Contabilidad.



## Innovación

El Centro de Investigaciones Contables y Desarrollos Alternativos CINDAL, ha sido el eje de la transformación. De este equipo han partido las propuestas de innovación en materia de **investigación**, desarrollo y publicaciones, que hoy nos enorgullecen.



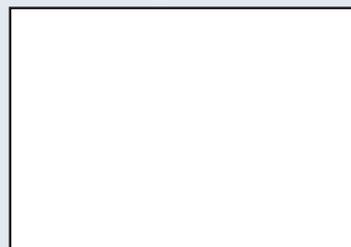
## Compromiso

Nuestro principal empeño está en buscar que los nuevos desarrollos investigativos beneficien las comunidades en el contexto regional y nacional. Hacia ellas están dirigidos los logros de nuestra nueva **Especialización en Contabilidad Pública** y su programa de pasantías.

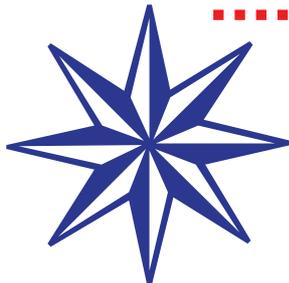


## Liderazgo

Nuestros egresados constituyen una nueva generación de líderes formados el control integral de la riqueza y comprometidos con el desarrollo de la región. Nuestra **Especialización en Revisoría Fiscal** es un programa de alto nivel y reconocido liderazgo académico.



CO *N* TADURIA  
Facultad de  
PÚBLICA



*~A la Altura  
de los Tiempos  
Modernos!*



UNIVERSIDAD DE MANIZALES