

## ¿QUÉ ENTENDEMOS POR COMPETENCIAS LABORALES?

### Una breve visión histórica

El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral.

McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo<sup>1</sup>.

En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80.

Países como Inglaterra, precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación. Una primera situación a atacar mediante el modelo fue la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Bajo tal diagnóstico se consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo.<sup>2</sup> Se requería, entonces, un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos.

1 Spencer, Jr. McClelland D. and Spencer S. M. Competency Assessment Methods. History and State of the Art. Hay/Mc. Ver Research Press. 1994.

2 Whitear, Greg. Calificaciones profesionales nacionales. En: Competencia Laboral. Antología de Lecturas. Conocer. 1997.

La definición de las competencias apuntó a incluir lo que realmente ocurría en el lugar de trabajo a partir de la preocupación por el desempeño que tenía la economía británica en el mercado mundial. Del mismo modo se tienen antecedentes en los Estados Unidos, donde la preocupación por las nuevas demandas a los trabajadores originó una serie de trabajos que indujeron la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente. Esta preocupación, además, resultó en la definición de un grupo de competencias que fue incluido en el Informe SCANS<sup>3</sup>.

El Informe SCANS identificó cinco categorías generales de competencias: gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información, comprensión sistémica y dominio tecnológico. El informe incluyó la desagregación para las competencias de cada categoría.

**Competencias transversales**

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

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

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

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

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

Fuente: Informe SCANS. 1992.

3 Secretary's Commission on Achieving New Skills. 1992.

Las aplicaciones del enfoque de competencia laboral en América Latina han estado vinculadas con el diseño de políticas activas de

empleo que insisten en mejorar la transparencia en el mercado de trabajo y facilitar un mayor y mejor acceso a una capacitación con características de pertinencia y efectividad. También, y de modo aún más cercano, el enfoque de competencia laboral se ha venido abriendo paso en el ámbito de la educación, especialmente en el tramo de la media técnica. En general, la aplicación del concepto de competencia abarca a las empresas con sus políticas de gestión de recursos humanos; a los Ministerios de Educación y Trabajo que persiguen objetivos centrados en políticas educativas o laborales de orden nacional; y a las instituciones capacitadoras que pretenden mejorar la calidad y eficiencia de sus programas formativos.

Como se verá en el capítulo 3 sobre aplicaciones prácticas del enfoque de competencia laboral, este se ha mostrado útil para generar mecanismos de mercado que valoran los conocimientos y habilidades de los trabajadores sin importar dónde y cómo fueron obtenidos; para estimular el diálogo y la participación de los agentes sociales (empresarios, gobierno y trabajadores) en torno a la formación; y para dar una mayor efectividad a los contenidos de la capacitación impartida en relación con las nuevas condiciones del trabajo.

### Conceptos diversos sobre competencia laboral

A medida que avanzan los diferentes acercamientos y nuevas explicaciones a la compleja realidad del desempeño actual en el trabajo, se diversifican los conceptos sobre competencia laboral.

Sin embargo, como veremos en las líneas siguientes, las variadas definiciones comportan una buena cantidad de elementos comunes. A continuación se recogen varias de las más recientes acepciones del concepto de competencia laboral:

Marelli (2000)<sup>4</sup> define: *“La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”*. Y agrega que son: *“capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo”*.

4 Marelli, Anne. Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia. Documento de trabajo fotocopiado. 1999.

Ibarra (2000)<sup>5</sup> la define como *“la 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 o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”*.

Desaulniers (2001)<sup>6</sup> la conceptualiza así: *“la capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados....”*

### **Las diferentes perspectivas conceptuales sobre la competencia laboral**

Teniendo en mente que la competencia es una capacidad laboral, medible y demostrable, es necesario abordar las diferentes perspectivas con las que usualmente se aborda el concepto. Al efecto seguiremos a Gonzci (1996)<sup>7</sup> quien plantea tres grandes tendencias en la tipificación de las competencias: la primera, las concibe como una lista de tareas desempeñadas; la segunda, como conjunto de atributos personales y la tercera es un enfoque integrado u “holístico”.

#### **La competencia a través de las tareas desempeñadas**

Esta vertiente concibe el desempeño competente como aquel que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas claramente especificadas. Usualmente las tareas describen acciones concretas y significativas que son desarrolladas por el trabajador. A modo de ejemplo, se puede referir la tarea de “identificar y cambiar una bujía rota en el motor”.

El desempeño competente en esta tarea está claramente indicado en su enunciado. Este enfoque se refleja claramente en algunas metodologías que identifican las tareas como “competencias”, como es el caso del DACUM, AMOD y SCID<sup>8</sup>.

Una de las críticas más usuales a este enfoque esta fundamentada en que, al fijar su atención en las tareas una a una, se pierde de vista la concepción global de la ocupación, las relaciones y la interacción necesarias entre las tareas para lograr el objetivo de la ocupación.

5 Ibarra, Agustín. Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral. Boletín Cinterfor/OIT No. 149. Montevideo. 2000.

6 Citada por: Arruda, Concepción. Cualificación versus Competencia. Boletín Cinterfor/OIT. No. 149. Montevideo. 2000.

7 Gonzci, Andrew y Athanasou, James. Instrumentación de la Educación Basada en Competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia. En: Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia. SEP. CNCCL. CONALEP. México. 1996.

8 En el capítulo 4 se hace una descripción de cada una de estas metodologías

### **Definición de competencias en el enfoque de la competencia como lista de tareas**

***Competencia laboral es la descripción de las grandes tareas independientes que realiza un trabajador en su puesto de trabajo. Es, a la vez, la suma de pequeñas tareas llamadas subcompetencias. La totalidad de las competencias es la descripción total de las tareas de un puesto de trabajo.***

Fuente: INATEC. Desarrollo sistemático e instruccional de un currículum. Nicaragua. 1999.

Sin embargo, es un enfoque ampliamente utilizado por la facilidad que representa para la elaboración de currículos de formación. De hecho se asocia el currículo con cada una de las tareas definidas las cuales se convierten en objetivos de aprendizaje. Pero claramente es un abordaje reduccionista que no permite considerar los efectos del trabajo en equipo o los desempeños que la interacción con los demás, y tampoco contempla los efectos de la toma de decisiones o el juicio aplicado en la solución de problemas. De hecho el éxito en la ejecución individual de tareas no significa que el desempeño como un todo sea competente.

Recientemente las metodologías mencionadas (DACUM, AMOD, SCID) han incorporado algunas variaciones como forma de mejorar la concepción y medición de las competencias concebidas como tareas. Algunas han incluido la redacción de competencias que conciben aspectos del desempeño interactuante como, por ejemplo, comunicarse efectivamente, trabajar en condiciones de seguridad, trabajar documentando sistemas de calidad, tomar decisiones o solucionar ciertos problemas. Pero, como veremos a continuación, estas se corresponden con atributos de las personas, otra gran vertiente de la tipología de competencias.

### **Algunos ejemplos de competencias laborales entendidas como tareas:**

- ☞ **Inspeccionar el equipo de soldadura**
- ☞ **Identificar y sustituir focos dañados**
- ☞ **Probar y reparar el sistema de frenos hidráulicos**
- ☞ **Reparar herramientas eléctricas**
- ☞ **Probar y limpiar las herramientas**

Fuente: Tomado de diferentes matrices DACUM de distintas ocupaciones.

El enfoque de competencias como lista de tareas ha mejorado y ampliado su horizonte de reflexión sobre el trabajo. A este respecto son notorios los desarrollos propuestos por Mertens (1997)<sup>9</sup> y por Norton (2000)<sup>10</sup> para facilitar ampliaciones a las metodologías de análisis del trabajo, incorporando, además de las listas de tareas, elementos contextuales de la ocupación y competencias clave muy relacionadas con atributos para la solución de los problemas emergentes y las distintas situaciones de trabajo. Para mayor ilustración incluimos en el siguiente recuadro la lista de competencias identificada en México para el proceso de ensamblado de componentes en una empresa electrónica, bajo el método DACUM. Se puede advertir un buen número de competencias de carácter integrador (ver números 6 a 10)

**Lista de competencias para el proceso de ensamblado de componentes**

- 1. Verificar los materiales recibidos, preparar materiales para su uso posterior y ensamblar componentes.
- 2. Soldar componentes y partes.
- 3. Troquelar componentes y partes.
- 4. Probar, rectificar y terminar.
- 5. Mantenimiento.
- 6. Asegurar la calidad del producto o proceso.
- 7. Salud y seguridad.
- 8. Comunicación efectiva.
- 9. Habilidades interpersonales. Trabajar en equipo.
- 10. Actitudes.

Fuente: Tomado de CONOCER. Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo. IBERFOP. 1998.

**La competencia en términos de atributos personales**

Este acercamiento a las competencias se centra en aspectos más característicos de las personas y de carácter más amplio en cuanto a su aplicación en el trabajo. Los atributos son definidos usualmente en forma genérica, de modo que permiten su aplicación en diversos contextos.

Normalmente se trata de la definición de atributos subyacentes que ocasionan un desempeño laboral exitoso. Como ejemplo pueden citarse competencias como “comunicación efectiva” o “pensamien-

9 Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor. Montevideo. 1996.

10 Norton, Robert. DACUM. Center on Education and Training for Employment. Ohio State University. 2000

to crítico” que pueden aplicarse en una amplia gama de contextos de trabajo.

Estas características generales o atributos poseídos por las personas, serían capaces de explicar su desempeño superior en el trabajo. Al respecto están altamente relacionadas las investigaciones de McClelland y Spencer (1994).

Bajo esta perspectiva, la competencia laboral está definida no solo en el ámbito de lo que la persona sabe hacer y puede hacer, sino también en el campo de lo que quiere hacer. Estos modelos de competencia suelen especificar cada uno de los grandes atributos en diferentes graduaciones o niveles para asociarlos al desempeño. Dentro de ellos se destaca el comportamiento orientado hacia el trabajo bien hecho.

De este modo se procura atenuar lo que, siendo una gran ventaja en su relativamente fácil enunciado general, se convierte en una desventaja por la falta de especificidad al intentar su aplicación en una situación concreta de trabajo.

#### Algunos ejemplos de las competencias laborales como atributos

- ✍ **Liderazgo:** Motiva guía y entrena a otros hacia el logro de los objetivos de la organización.
- ✍ **Trabajo en equipo:** Trabaja y colabora con otros demostrando compromiso para el logro de objetivos de grupo. Entiende las necesidades y objetivos de los otros, adaptando sus propios puntos de vista y conducta cuando es necesario.
- ✍ **Análisis y toma de decisiones:** Comparte y analiza información, oportunidades y problemas. Toma decisiones precisas y efectivas en forma oportuna y en diferentes contextos.
- ✍ **Orientación al cliente:** Se asegura de que la perspectiva del cliente esté en el corazón de la identificación y provisión del servicio

Fuente: Tomado de diversos materiales.

### ***El enfoque integrado (holístico) de competencia***

Resulta de la visión combinada de las dos aproximaciones anteriores. En efecto, combinar el enfoque de tareas con el enfoque de atributos personales permite una visión más amplia y “holística”<sup>11</sup> de la competencia.

Considera la complejidad en la mezcla variada de conocimientos, habilidades y destrezas que entran en juego en el desempeño. Este enfoque pone en común tanto las tareas desempeñadas como los atributos del individuo que le permiten un desempeño exitoso. También considera el contexto en el cual se lleva a cabo el trabajo y permite integrar la ética y los valores como parte del concepto de competencia laboral.

En este sentido, la competencia laboral implica la capacidad de movilizar una serie de atributos para trabajar exitosamente en diferentes contextos y bajo diferentes situaciones emergentes. Los conocimientos se combinan con las habilidades y con la percepción ética de los resultados del trabajo en el ambiente, con la capacidad de comunicarse y entender los puntos de vista de sus colegas y clientes, la habilidad para negociar e intercambiar informaciones, etc.

La competencia, así concebida, valora la capacidad del trabajador para poner en juego su saber adquirido en la experiencia. De esta forma, se entiende como una interacción dinámica entre distintos acervos de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes movilizados según las características del contexto y desempeño en que se encuentre el individuo.

Concebida de esta forma, la descripción y evaluación de una competencia revisten un mayor grado de complejidad y del mismo modo en relación con su evaluación. Esta es una de las más fuertes críticas que se hacen al enfoque “holístico”, propio del modelo de competencias australiano y del modelo inglés. Además, es un modelo diseñado para un sistema nacional de certificación de competencias más que para el diseño de programas de formación, lo cual facilita la evaluación con base en las competencias definidas.

Del recuadro siguiente se puede rescatar el énfasis en los resultados. Por ejemplo, al definir una competencia como “enfrentarse” o encarar problemas relacionados con la pureza del agua, se está definiendo un ancho contenido de capacidades que deben ponerse

<sup>11</sup> En la teoría de sistemas, el holismo o sinergia es la característica del sistema que se resume en su capacidad para lograr en conjunto, un efecto mayor al que lograría cada una de las partes actuando aisladamente.



### Un ejemplo de competencias en Australia para una función laboral en el sector turismo

La competencia incluye las habilidades y conocimientos requeridos para que una persona se desempeñe efectivamente en el sitio de trabajo. La competencia se especifica en términos de resultados a ser alcanzados y los criterios del desempeño esperado.

**Competencia General** (unidad de competencia):

✍ ***Monitorear la calidad del agua de la pileta (piscina).***

**Competencias específicas** (realizaciones o elementos de competencia):

- ✍ ***Efectuar el monitoreo de la calidad del agua en la pileta.***
- ✍ ***Observar las regulaciones gubernamentales sobre salud.***
- ✍ ***Enfrentar los problemas relacionados con la pureza del agua.***
- ✍ ***Manejar con seguridad los materiales químicos.***
- ✍ ***Mantener las bombas y equipos de filtrado.***
- ✍ ***Monitorear el volumen de agua.***
- ✍ ***Efectuar pruebas al agua.***
- ✍ ***Monitorear la limpieza manual.***
- ✍ ***Aplicar las normas de seguridad en el trabajo.***

Fuente: National Training Information Service. Australia.

en juego para obtener el resultado “agua pura y saludable para los bañistas”. Pero además implica considerar la competencia sobre normas de seguridad en el trabajo y observar las regulaciones gubernamentales. En ello se advierte la preocupación por una función en un contexto laboral antes que para un puesto de trabajo en particular.

El modelo inglés el concepto de competencia recoge claramente la característica de enfoque integrado, ya que insiste en que una competencia incluya no solamente lo referido a las tareas desempeñadas, sino también la seguridad e higiene, la capacidad para inte-

grarse al ambiente organizacional, las relaciones con otras personas y la forma de enfrentar sucesos inesperados.<sup>12</sup>

**Definición de competencia laboral propuesta para el presente manual:**

***Competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.***

Pero, además del concepto que incluimos es necesario reconocer que la competencia laboral puede ser establecida, identificada, medida y, por tanto, evaluada. Del mismo modo, la competencia laboral es susceptible de ser incluida como objetivo de desarrollo en los programas formativos. Todo ello resume su extraordinario potencial como herramienta para organizar acciones formativas, de reconocimiento de aprendizajes y de gestión del talento humano.

En algunos de los tratamientos conceptuales de la competencia se ha venido distinguiendo el concepto de “*competencias clave*”, definidas como aquellas que facilitan el desempeño en una amplia gama de ocupaciones y por tanto, al no concentrarse en un reducido foco de aplicación, por ejemplo en un puesto de trabajo, permiten una mayor adaptabilidad y flexibilidad al trabajador dentro de distintos contextos. Otra de las características de las competencias clave radica en facilitar al trabajador el tránsito a través de una carrera ocupacional, adaptándose y aprendiendo constantemente. En suma, aprovechando las ventajas que le puede brindar el trazado de sistemas de formación a lo largo de la vida.

12 Whitear (op. cit.)  
13 Bunk. G. P. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento de profesionales en la RFA. Cedefop. 1994.

En el concepto de competencia, especialmente en Alemania, se ha cuidado mucho el tema de las competencias clave. Ello es claro en la definición de competencia que se utiliza y en la tipología de competencias que se propone. Bunk (1994)<sup>13</sup> escribía: “*posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y*

### Algunos ejemplos de competencias clave

#### Con énfasis en lo individual:

- Sistematicidad
- Proactividad
- Disposición al aprendizaje
- Capacidad de decisión
- Capacidad de control
- Flexibilidad y capacidad de adaptación
- Creatividad en la solución de problemas
- Conciencia crítica

#### Con énfasis en el aspecto social:

- Capacidad de cooperación
- Capacidad de comunicación
- Actitud solidaria
- Respeto
- Responsabilidad

Fuente: Albrecht, Gunter. Tomado de Competencias fundamentales, competencias transversales, competencias clave. Proyecto INET- GTZ. Buenos Aires. 2000.

*aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de una forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo."*

La competencia profesional es vista como la manifestación de varias competencias puestas en juego en el ejercicio del trabajo. Estas son: la competencia técnica, la competencia metodológica, la competencia social y la competencia participativa.

En la misma línea, Bunk (1994) describió el contenido de cada una de estas competencias, indicando que quien las posea tendrá entonces la **competencia de acción**, que en estricto sentido es indivisible.

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

**Competencia metodológica:** implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a

las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

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

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

Este puede ser considerado un enfoque integrador en el que se advierte el amplio peso asignado a las características del desempeño que definen capacidad de adaptación y de trabajo en equipo ante situaciones cambiantes.

Los tipos de competencias en Mertens<sup>14</sup>

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

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

Las competencias básicas son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

14 Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor. Montevideo. 1997.

### CONCLUSIONES

- ✎ Hemos visto cómo el concepto de competencia alude al desempeño laboral y a la capacidad de lograr con éxito el desempeño esperado. Ello implica poder movilizar las capacidades en función de las situaciones laborales cambiantes y atendiendo las variadas situaciones de trabajo en distintos contextos.
- ✎ Competencia laboral, en singular, es esa mezcla de conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión, movilizados para desarrollar eficazmente un trabajo. Competente, en singular, es quien ha demostrado esa capacidad en un contexto y resultados laborales bien identificados.
- ✎ Existen diferentes tipos de competencias (en plural) que son la base de los conocimientos, habilidades y destrezas movilizados para lograr el desempeño competente. Hay diversas clasificaciones de competencias. Mencionamos aquí la clasificación de Mertens (1996) en los grupos de competencias *básicas, genéricas y específicas*. También mencionamos la clasificación alemana (Bunk) en cuatro tipos de competencias que, movilizadas, ocasionan el desempeño competente. Se trata de las competencias *técnicas, metodológicas, participativas y sociales*.
- ✎ Las competencias se han definido en varias formas; como la suma de tareas desempeñadas en un puesto de trabajo, o bien como el resultado de ciertas características personales o, como en el enfoque holístico, conformada por la combinación de los atributos personales y las tareas a ser desempeñadas por el individuo.
- ✎ Esta última es la acepción que, a nuestro modo de ver, refleja mejor el concepto de competencia. En ella se reconoce que la competencia laboral implica, más que capacidades y conocimientos, la posibilidad de movilizar los saberes que se aprenden como resultado de la experiencia laboral y de la conceptualización y reconceptualización diaria que la persona lleva a cabo en su trabajo, sumando y mezclando permanentemente nuevas experiencias y aprendizajes.
- ✎ Como se analizará más adelante, las aplicaciones del concepto de competencia laboral en América Latina han sido más comprehensivas en términos de incorporar competencias de tipo transversal que contribuyen al desempeño en una forma amplia y que, además, tienen la facilidad de poder transferirse o aplicarse en distintas situaciones de trabajo.

**TRABAJO EN EQUIPO**

1. ¿Cuál es, en concepto del grupo, una buena definición de competencia laboral?

(Tiempo: 15 minutos)

2. Redacten algunas competencias clave para el desempeño laboral en su actividad actual. ¿Por qué es clave? ¿Cómo puede desarrollarse?

3. ¿Qué elementos pueden diferenciar el enfoque de competencia del enfoque taylorista del trabajo?

(Tiempo: 30 minutos)