

DACUM-AMOD y ANÁLISIS FUNCIONAL

VINCULACIÓN METODOLÓGICA

Septiembre de 1999

Leonard Mertens

La versión OIT/CONOCER del AMOD

El Dacum (Desarrollo de un Curriculum) es una variante del análisis de tareas. (Norton, 1997) Se distingue en tres aspectos de un análisis tradicional de tareas¹. El primer aspecto consiste en que el análisis no lo hace un investigador en forma de observación o un analista haciendo un estudio de tiempos y movimientos, sino es el resultado de una interacción grupal entre trabajadores expertos y mandos medio². El estándar resultante es el correspondiente al desempeño del trabajador experto en la organización. El mismo método hace que las tareas se expresan en el lenguaje de los trabajadores, lo que facilita la comunicación del modelo hacia el personal. Esto, sumado al carácter participativo del proceso de la construcción del mapa Dacum, facilitan que el personal se haga suyo el mapa de competencias Dacum.

El segundo aspecto en que se distingue el Dacum del análisis de tareas tradicional, consiste en que las tareas no se consideran todas a un mismo nivel, sino éstas son ordenadas por grado de complejidad; muchas veces guardan una relación de acumulación, donde el dominio de una tarea compleja implica el dominio de una o varias tareas menos complejas. Esto refleja un modelo de curriculum, de una ruta de aprendizaje, comprobado y extraído de la práctica. El curriculum facilita la construcción de los instrumentos de evaluación por la estructura acumulativa que guarda la descripción de las tareas.

El tercer aspecto es la velocidad. En poco tiempo, una semana o menos, se construye el mapa Dacum que inmediatamente puede ser utilizado en la gestión del aprendizaje del personal. Esto es una ventaja en situaciones donde la organización requiere o espera resultados inmediatos. La necesidad de obtener resultados inmediatos puede obedecer a la cultura de la organización, a una necesidad imperante de empezar rápidamente una formación efectiva ante las amenazas del mercado y / o por un rezago acumulado, por cambios frecuentes y rápidos en la tecnología, o bien, por una combinación de estos factores.

Agrupadas por familia las tareas, el mapa Dacum de competencias generales con sus sucesivas subcompetencias que por orden de complejidad descomponen las competencias

¹ Véase Pujol (1981). En su libro clásico sobre el análisis ocupacional plantea "La observación directa de las tareas ejecutadas por los trabajadores y las entrevistas a superiores, trabajadores y otras personas del establecimiento visitado, constituyen las mejores técnicas a utilizar en el análisis de puestos de trabajo."

² El método no se restringe a trabajadores; en principio es aplicable a cualquier función en la organización

generales, se solía hacer sólo para las tareas técnicas-operativas. El ordenamiento se hace dentro de cada una de estas familias de competencias generales.

Las tareas o funciones sociales y emocionales, así como los conocimientos y entendimientos requeridos, aparecen tradicionalmente como una referencia global complementando el mapa de tareas Dacum. La referencia hacia el futuro, tareas visualizadas como necesarias en el corto o mediano plazo, no aparecen sino de manera muy indirecta a través del marco de conocimientos identificados como necesarios para las tareas del momento.

Con el AMOD (Un Modelo) se complementa el Dacum en dos direcciones. La primera dirección es la visión de un curriculum integral. El Dacum da por resultado un curriculum por cada competencia general, mientras que el AMOD combina las diferentes competencias lo que da como resultado un curriculum modular integrado. Además, el AMOD integra donde puede los conocimientos y entendimientos en las competencias y no los maneja como espacios abiertos, como lo hace el Dacum.

La segunda dirección complementaria es la dinámica de autoevaluación - evaluación como eje del proceso de formación. Bajo una escala de varios puntos se autoevalúa el candidato en cuanto a su grado de dominio de la tarea, posesionándose ante el estándar que se imagina que el evaluador, generalmente el jefe inmediato, tenga de él o ella. La autoevaluación se contrasta con la evaluación hecha por el evaluador, en un encuentro de revisión de los resultados con el candidato. La metodología parte del supuesto de que los ejercicios de autoevaluación y revisión estimulan y orientan al candidato en su proceso de aprendizaje. De esta forma, la responsabilidad del aprendizaje se transfiere en parte al candidato y a su jefe inmediato, en vez de ser visualizada como función exclusiva del departamento de capacitación a través de los cursos en aula.

El uso de una escala de varios puntos en vez de una de dos, de competente o aún no competente, tiene la ventaja de que se puede administrar con más detalle el proceso de aprendizaje. Esto estimula al candidato porque observa los avances que está teniendo rumbo a lograr el estándar de la competencia. Además permite darle profundidad al nivel alcanzada dentro de la competencia, lo que facilita el diseño de las rutas de desarrollo del personal.

La versión Dacum-Amod que está desarrollando la OIT con el CONOCER y que durante 1999 se aplicó como experiencia piloto en la cadena de tiendas departamentales El Palacio de Hierro, es un complemento del AMOD de su versión original en dos direcciones³. El primer complemento es que la construcción del mapa AMOD no empieza por las tareas que saben realizar los trabajadores expertos, sino por el análisis de las debilidades y fortalezas de la organización. Lo que sigue es definir los objetivos de aquella parte de la organización para la cual se están haciendo las competencias laborales. Después se inicia con el análisis de las tareas.

³ Como versión original tomamos la que publicó Adams (1995)

Estas dos inclusiones en el modelo AMOD, el análisis de las debilidades - fortalezas y de los objetivos, permiten recuperar por una parte, una visión holística de las competencias y conectar el análisis de las tareas con una visión amplia de la organización. Con ello se pueden proyectar desempeños más allá de las tareas que se derivan de la función en el área específica.

Por otra parte, permite incluir una dimensión de prospección en las tareas, referente a lo que se debiera hacer para atender las debilidades y reforzar las fortalezas. Permite identificar las tareas relacionadas con el seguimiento a los objetivos planteados. En el caso de El Palacio de Hierro, en la experiencia de la auto evaluación .- evaluación, llamó la atención que varios empleados decían tener un conocimiento insuficiente de las estrategias de la empresa y sus políticas de proyección de imagen, cuando ellos habían sido elegidos por sus respectivos jefes por su destacada capacidad técnica en su área. Estas competencias se habían sido introducidas en el mapa AMOD gracias a la referencia explícita que en el panel se prestó a los objetivos generales de la empresa y a sus fortalezas y debilidades.

La segunda dirección complementaria consiste en incluir competencias sociales y emocionales en el análisis de las tareas. Estas se expresan como comportamientos de las personas en relación a su saber ser. Con esta inclusión se obtiene un mapa más completa de competencias que atiende al conjunto desafíos de superación de la organización. Por ejemplo, en el caso de El Palacio de Hierro, varios jefes de departamento comentaron que personal de muchos años de antigüedad dominan técnicamente su área, sin embargo sus deficiencias están en las competencias sociales y emocionales. Se sienten poco estimulados para colaborar más allá de sus tareas “normales”, para aprender nuevas tareas y de enseñar a otros. Los jefes de departamento consideraron que las inclusión de las competencias sociales y emocionales pone la atención en aspectos muy importantes para el manejo adecuado del personal.

Vinculación Metodológica entre el Amod y el Análisis Funcional

La vinculación entre el AMOD y el análisis funcional está dada por su origen: los dos métodos parten del análisis del proceso productivo. Ambos expresan las competencias en un lenguaje de acción: verbo más objeto; aunque en el caso del análisis funcional se incluye la 'condición', lo que no siempre ocurre en el AMOD, donde se enfatiza enunciados cortos para efecto de lograr la comunicación efectiva y la simplicidad del sistema.

En la versión OIT/CONOCER, la vinculación es aun más estrecha por incluir en el AMOD el análisis de las fortalezas y debilidades y el de los objetivos de la organización. Estos se proyectan y conectan con las tareas, lo que permite llegar a una estructura similar al del mapa funcional. La traducción de la norma AMOD a un formato de NTCL Empresa en el caso de El Palacio de Hierro, fue un proceso muy fluido y bastante directo, en lo que se refiere a la construcción del mapa funcional (unidades y elementos de competencia laboral) y también en cuanto a la construcción de las normas, lo que demuestra la estrecha relación entre ambos sistemas.

Las competencias generales a que se llegan en el AMOD, a partir de la asociación y agrupación de las tareas en grandes familias, tienen su equivalencia en los enunciados de unidades y elementos de competencia que se usan en el análisis funcional.

Las diferencias entre ambos métodos radican en el método de construcción de las competencias y en el formato de expresión final, que implica una visión distinta de curriculum.

En cuanto a la construcción de las competencias, el análisis funcional sigue el camino de lo general a lo particular. El AMOD en su versión OIT/CONOCER, si bien parte de lo general para obtener la visión holística y de prospección, hace un desdoblamiento a lo particular. En este último se centra el análisis. La agrupación de las tareas por criterio de asociación, da las bases para generar un enunciado de competencia general que responde a una realidad productiva concreta de trabajadores expertos. Es el trabajador experto quien marca la norma. La agrupación permite también identificar con facilidad las funciones comunes entre áreas y departamentos, las llamadas funciones claves transversales. Mientras que en el análisis funcional la identificación de funciones tiende a ser por o a partir de las áreas o fases productivas.

En el caso del análisis funcional, no siempre en los grupos técnicos participan activamente los trabajadores. Cuando participan, no siempre constituyen el sujeto principal en el análisis. Aun cuando se aplica la técnica de una lluvia de ideas, se la suele condicionar a la lógica de lo general a lo particular, en vez de ser el eje de donde parte y se construye el modelo de competencias como lo hace el AMOD. Este último, permite ir más allá de la superficie y hacer emerger competencias de fondo. Además, en el análisis funcional las competencias que emergen de la técnica de lluvia de ideas son generalmente 'traducidas' hacia el lenguaje del análisis funcional. En el AMOD se trata de evitar modificar las expresiones de las enunciadas de las competencias formuladas por los trabajadores o el personal en general. Esto es con el fin de mantener una comunicación clara con el personal en cuanto a los significados de las competencias presentadas.

La segunda diferencia entre el AMOD y el análisis funcional es la noción del curriculum. En la exploración de las competencias con los expertos, la pregunta central no es lo que ellos hacen sino qué es lo que ellos enseñarían a una persona sin experiencia en la función. Mientras que en el análisis funcional la pregunta central es qué es lo que ellos hacen o deben hacer para cumplir con su función.

La diferencia en aproximación se traduce en una diferencia en resultados. El mapa AMOD describe las competencias en orden de complejidad e importancia según la visión y experiencia de los expertos. Ofrece al candidato una ruta de aprendizaje integral, cubriendo varias competencias claves a la vez, donde la profundidad en el dominio de las competencias se va dando en la medida que la persona va avanzando en los 'módulos'. Esto es muy atractivo en los casos donde la empresa quiere utilizar las competencias para apoyar o sustentar categorías ocupacionales ligadas al tabulador.

En El Palacio de Hierro, uno de los principales objetivos del proyecto de competencia laboral en las tiendas es llegar a un perfil de vendedor en tres niveles: 1. Vendedor; 2.

Vendedor senior; 3. Asesor de Ventas. Con el AMOD se pudo construir estos perfiles, profundizando en las unidades de competencia claves, agregando criterios de desempeño en los elementos y aplicando criterios de mayor complejidad y responsabilidad en el instrumento de evaluación, sin que necesariamente cambiaban ni el enunciado de la unidad ni del elemento. Lo que cambia es el *nivel* de la competencia laboral. También se pueden agregar algunas unidades o elementos completos si se considera oportuno; en el caso de El Palacio de Hierro esto no ocurrió..

En el análisis funcional las competencias no aparecen en orden alguno, transfiriendo la responsabilidad de construir el curriculum al candidato. Se parte del supuesto que todas las competencias son igualmente importantes y su nivel de complejidad es similar. Otro supuesto es que el avance en la competencia laboral puede hacerse de manera atomizada, es decir, por elemento de competencia, en vez de visualizar la competencia de la persona como la suma de las unidades y elementos de competencia, es decir la calificación puesta en práctica. El resultado es que los niveles de competencia se construyen sumando elementos y unidades a la calificación, pero no se aprovechan la oportunidad de ir agregando criterios de desempeño y de conocimientos a elementos que no cambian de enunciado sino únicamente de nivel (como lo hacen muchas normas en el sistema NVQ). Esto hace más rígido el sistema y menos práctico para fines de construir rutas de aprendizaje y ser la base del sustento de categorías ocupacionales basadas en competencia laboral.

La tercera diferencia entre el AMOD y el análisis funcional es la noción de la norma. En el AMOD la norma y el instrumento de evaluación son los mismos. En el caso del análisis funcional, la norma describe criterios y evidencias de desempeño y conocimiento de manera agregado, que requiere el diseño de los instrumentos de evaluación para ponerla en práctica.

La ventaja del AMOD es que se logra construir en un solo ejercicio la norma y el instrumento de evaluación, cuando en el análisis funcional se requiere de dos momentos, que en la práctica se sobreponen y que a veces significa una repetición parcial o total del ejercicio con el grupo técnico. Por esa razón, el AMOD es mucho más rápido en su implantación que el análisis funcional.

Por otra parte, la ventaja de la norma del análisis funcional es su transferibilidad debido a que los criterios de desempeño y de conocimiento se expresan de manera general de tal suerte, que se puede aplicar en diferentes ambientes laborales. En el caso de AMOD, se trata de un 'traje a la medida' de la organización que si bien tendrá competencias transferibles, otras requieren ser adaptadas a cada organización.

Vinculación Metodológica Amod y Enfoque de Capacitación CONOCER

Hablar de un solo enfoque de Capacitación CONOCER probablemente no corresponda a la realidad. Hay varias modalidades que los diferente sectores están empleando. En este ensayo se hará referencia a un imaginario y supuesto eje común entre estas diferentes prácticas formativas que en el ambiente CONOCER se están experimentando y

desarrollando. Este eje imaginario común podemos denominar Enfoque capacitación CONOCER.

La coincidencia entre AMOD y una capacitación por competencia laboral basada en NTCL (Capacitación CONOCER en adelante), consiste en que ambos modelos ponen la autoevaluación o autodiagnóstico y la evaluación en el centro de la estrategia formativa.

La diferencia radica en la dinámica de autoevaluación-evaluación y en el instrumento formativo de apoyo. En la Capacitación CONOCER la persona se autodiagnostica basándose en el formato de evaluación. Para esto cuenta con el apoyo de una guía que explica y desarrolla los criterios de desempeño y los conocimientos correspondientes. En este modelo la presencia de una o varias guías de apoyo basadas en la norma de competencia es esencial, lo que es un factor de demora en la aplicación del modelo.

Una vez que la persona considera que domina los criterios de desempeño y conocimiento, puede solicitar la evaluación, para lo cual se aplica el instrumento de evaluación. Aunque no es regla prescrita, muchas veces la evaluación se hace dando al candidato instrucciones y/o observándolo para llegar al juicio de evaluación. La interacción que así se genera entre el candidato y el evaluador con base en el formato de evaluación suele cargarse en dirección del evaluador hacia el candidato; la dirección inversa si bien puede darse, el formato de evaluación no lo estimula.

En el AMOD, la dinámica de contrarrestar la autoevaluación con la evaluación genera una interacción natural entre el candidato y el evaluador, que permite no solo aclarar dudas sobre qué es lo que se debe aprender, sino también ayuda al candidato hacer un mejor juicio de su autoconocimiento que es la base para direccionar sus esfuerzos hacia el desarrollo de nuevos aprendizajes. En este modelo hay más espacios para ir construyendo conjuntamente, entre el candidato y el evaluador, el juicio de la evaluación, porque estimula al candidato de generar y transmitir las evidencias de sus competencias.

El AMOD sigue fundamentalmente una ruta de formación por la vía del aprendizaje informal. La estrategia formativa AMOD parte de tres ideas básicas. La primera es que en la organización hay muchos recursos disponibles que pueden ser movilizados para la formación del personal en las competencias requeridas. Se sustenta en la hipótesis de que es mayor la probabilidad de una formación efectiva por la movilización de los recursos internos que por cursos impartidos por especialistas externos. Esta hipótesis se plantea siempre y cuando en la organización se dispone del recurso formativo necesario.

Esta hipótesis parece razonable, considerando que los formadores de la organización pueden recurrir a ejemplos prácticos en el trabajo y comprender más rápidamente y con mayor alcance, los comentarios y puntos de vista de los que se están formando. También pueden cumplir mejor con el papel de retroalimentar puntos críticos o disfunciones señalados por los participantes, a la dirección de la empresa.

Estos puntos a favor encierran, sin embargo, otro punto en su contra. El simple hecho que alguien de afuera de la organización imparte la formación da a veces una credibilidad y un

impulso de interés a los que se están formando, que alguien de adentro con que el personal todos los días se encuentra. Esto es un aspecto que se tendrá que evaluar de caso en caso.

La segunda idea de fondo de la que parte la formación basada en el AMOD es que para formar no es indispensable una guía o un manual, ni tampoco un curso formal y colectivo en aula. Se sostiene en los siguientes principios: 1) el aprendizaje es un acto individual, en última instancia; 2) el avance en el aprendizaje difiere entre los individuos, lo que resta efectividad a los cursos colectivos; 3) la forma más efectiva y flexible de aprendizaje y desarrollo del personal es aquella donde existe un tutor que personalmente de seguimiento y apoyo al participante, atendiendo y focalizando situaciones reales en la empresa.(Billson, 1998); 4) un mecanismo eficaz para estimular y administrar el aprendizaje es llevar a cabo periódicamente una autoevaluación y evaluación.

En la experiencia piloto de autoevaluación-evaluación en El Palacio de Hierro, un jefe de departamento comentó que el proceso de validación que realizó conjuntamente con la respectiva vendedora sobre los puntajes de dominio asignados a cada uno de las competencias que ella domina, le llevó a dos horas de conversación y explicación. La vendedora aprovechó este proceso para preguntar sobre una serie de procedimientos operativos y el jefe aprovechó este espacio para explicarla no sólo estos procedimientos sino también haciendo algunas recomendaciones sobre cómo mejorar sus competencias sociales. El jefe se comprometió apoyar a la vendedora en el desarrollo de sus competencias, siguiendo las referencias del mapa AMOD. Para amarrar el aprendizaje, el ejercicio de autoevaluación-evaluación se repetirá cada tres meses.

El problema surge cuando el tema es demasiado complejo o extenso lo que inhibe que el personal tutor, que suele ser el jefe inmediato, en un tiempo razonable logre transmitir analizar saberes con el practicante. O bien, cuando ni el tutor domina bien un determinado aspecto de la competencia. En este caso, si conviene el apoyo de un material didáctico y de un curso por parte de un especialista externo. El AMOD sirve en estas situaciones como un instrumento de diagnóstico de necesidades de formación a través de un curso y con apoyo de un manual u otro material de referencia. Este diagnóstico permite identificar las áreas donde la ayuda de un especialista o formador externo es la opción más efectiva.

La tercer idea básica detrás de la formación basada en AMOD es el bajo costo. No sólo se aprovechan los recursos a disposición de la organización, sino también los tiempos inactivos del personal por las altibajos en la demanda; se ahorra el gasto que significa el desarrollo de materiales didácticos para cada competencia con el riesgo de cuando están listos los manuales, el sistema haya cambiado. Además, muchas organizaciones ya cuentan con manuales de operación que pueden servir de referencia para la dinámica de aprendizaje.

La contracara de este ahorro es que el tutor no disponga de suficiente tiempo para asesorar a sus capacitándose y que por no tener los manuales adecuados de apoyo, se van transmitiendo ciertos hábitos equivocados ('mañas'). Igualmente por falta de dedicación, la inercia y por la competencia con otros programas, la disciplina de dar seguimiento al sistema no se da automáticamente. Se requiere de un coordinador del programa que con apoyo de la dirección, de el seguimiento global al modelo, para que se inserte en las raíces

de la organización. De otra manera, lo económico del programa de formación aún resulta cara. El seguimiento sistemático es la base del aprendizaje sostenido y el desafío en las organizaciones es implantar el modelo AMOD como sistema.

En resumen, el enfoque de capacitación CONOCER y el AMOD difieren en cuanto al papel que se otorga a la transmisión de conocimientos codificados. En el caso del Enfoque CONOCER, se da un papel importante a la codificación de los conocimientos a ser transmitidos al practicante. En el caso AMOD, la codificación es de una importancia secundaria ya que se deja en manos del tutor la forma que considera más oportuno para apoyar el proceso de aprendizaje del practicante. Aquí no se hace uniforme la codificación entre los tutores. Esto tiene ventajas en cuanto a flexibilidad, costo y pertenencia del proceso. La desventaja es la falta de esta pre-codificación lo que para la cultura de algunas organizaciones podría significar demasiado apertura a la dirección del aprendizaje y una falta de control sobre los procesos que el aprendizaje conllevan.

Bibliografía

- Adams, R (1995), *AMOD* (Ottawa, New Start)
- Billson, I (1998), *How just-in-time training can support business-led competency development*, en Competency, volumen5, número 3, primavera (Londres, IRS)
- Norton, R (1997), *Dacum Handbook* (Columbus, Ohio State University)
- Pujol, J.(1981), *Análisis Ocupacional. Manual de Aplicación para Instituciones de Formación Profesional* (Montevideo, Cinterfor-OIT)