



SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN

INSTITUTO NACIONAL PARA EL FEDERALISMO Y EL DESARROLLO MUNICIPAL

**DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DEL
SERVICIO PÚBLICO LOCAL**

**CURSO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON EL
ENFOQUE EN COMPETENCIAS.**

COMPETENCIAS EN LA FORMACION Y COMPETENCIAS EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO CONVERGENCIAS Y DESAFIOS

Fernando Vargas Zúñiga
Cinterfor/OIT

TABLA DE CONTENIDO:

INTRODUCCION	3
1. ALGUNAS PUNTUALIZACIONES EN EL CONCEPTO DE COMPETENCIA	3
La definición de competencia evoluciona de un concepto normalizado hacia un concepto compreensivo	6
2. EL TRABAJO POR COMPETENCIAS EN LA FORMACION	7
El ciclo: identificación de necesidades, estructuración de la respuesta, ejecución y evaluación 7	
Las fases del trabajo por competencias: Identificación, Normalización, Formación, Evaluación- Certificación.....	8
3. LA GESTION DE TALENTO HUMANO (GTH) POR COMPETENCIAS.....	11
La gestión del talento humano por competencias parte del desarrollo de un marco referencial o modelo de competencias.....	11
Usualmente el “modelo” de competencias llega hasta la definición de niveles y conductas esperadas.....	12
Estructura de un marco de competencias a nivel de empresa	12
Los modelos actuales de gestión de talento humano incluyen una función anticipativa o predictiva, una función de flujo y una de salida.	16
4. QUE HAY EN CUANTO A CONVERGENCIAS?	17
En el concepto de competencia laboral.....	17
La utilidad del enfoque para comprender las nuevas características del trabajo	17
La noción de competencia como promotor de la productividad y competitividad.....	18
La noción de competencia como elemento aglutinante de las reformas educativas y organizacionales.....	18
La necesidad de desarrollar competencias desde la educación para el trabajo y a lo largo de la vida.....	18
Un ciclo de identificación, formación, evaluación, desarrollo; que puede apoyar la innovación organizacional.....	19
5. QUE ESTA POR RESOLVER? DESAFIOS Y DIVERGENCIAS	19
Competencia como tareas y atributos v.s. competencia como movilización de recursos. 19	
Estándares de competencia v.s diccionarios de competencias.....	20
Quien define la competencia la gente de la organización o la dirección de la organización?	20
Un sistema estandarizado envolvente (top-down) o un sistema de acciones “a la medida” (down-top).....	20

COMPETENCIAS EN LA FORMACION Y COMPETENCIAS EN LA GESTION DE TALENTO HUMANO. CONVERGENCIAS Y DESAFIOS.

INTRODUCCION

Desde una simple concepción que la describe como la capacidad para desempeñar una serie de tareas en un empleo definido; hasta concepciones más completas que la ubican como la movilización de diferentes tipos de saberes y actitudes; la competencia laboral ha sido quizá uno de los conceptos que mayores debates y análisis a suscitado. Su aplicación en la gestión del talento humano, en aspectos como la formación y el desarrollo, en la formación y capacitación laboral pone el concepto al frente de variadas actividades. Se tiene así la formación por competencias, la selección por competencias, la evaluación de competencias, la compensación por competencias.

Por otra parte, en América Latina, se ha desarrollado ampliamente la capacidad institucional en la oferta de formación y capacitación para el trabajo. Prácticamente todos los países de la región tienen una Institución dedicada por Ley a la formación y desarrollo de los recursos humanos. Además, la estructura educativa ha permitido que se desarrollen instituciones privadas que también ofrecen capacitación. Es en este escenario en el que se acogió en los últimos cinco años el conjunto de promesas renovadoras implícitas en el concepto de trabajo competente el cual además, tuvo una influencia decisiva en la modernización y ajuste de los, muchas veces, atrasados programas de formación. El enfoque de competencia llegó desde la vertiente de la educación a jugar un papel fundamental en la modernización y actualización de la oferta de formación y capacitación para el trabajo¹.

Simultáneamente, las empresas y especialmente la función de gestión del recurso humano, que en adelante llamaremos “talento”, aplican desde los años 80 y aún antes, la definición de competencias laborales para desarrollar el ciclo de gestión de sus colaboradores. Este enfoque tiene las mismas raíces que el aplicado por las Instituciones de Formación pero, como se intentará ilustrar en el presente documento; a pesar de los orígenes comunes compartidos, aún se mantienen diferentes perspectivas y aplicaciones que desafían la capacidad de los países y autoridades nacionales para lograr un esfuerzo nacional más coherente y unificado en torno al desarrollo y gestión de los talentos de un país.

Para desarrollar el presente documento se repasarán las principales bases conceptuales y las lógicas subyacentes en las aplicaciones de la competencia en la formación y en la gestión de recursos humanos a fin de concluir desarrollando los aspectos comunes que llamamos convergentes y los desafíos que aún no se resuelven en un trabajo que pareciera común y no polarizado.

1. ALGUNAS PUNTUALIZACIONES EN EL CONCEPTO DE COMPETENCIA

¹ Solo a modo de ejemplo en el Istmo Centroamericano y Panamá existen el, INA (Costa Rica), INSAFORP (El Salvador), INTECAP (Guatemala), INFOP (Honduras), INATEC (Nicaragua) e INAFORP (Panamá).

A continuación se citan varios conceptos sobre competencia laboral recientemente divulgados a fin de concluir en la extracción de las características del concepto útiles para el desarrollo subsiguiente de este trabajo. Veamos:

Una capacidad de movilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar un tipo de situaciones. (Perrenoud, 2000)

Una competencia es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. El análisis de competencias tiene como objeto identificar los conocimientos (*knowledge*), las destrezas (*skills*), las habilidades (*abilities*) y los comportamientos estimulantes (*enabling behaviors*) que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Para tener una competencia puede ser necesario, tal vez, sólo un tipo de conocimientos, o una destreza, habilidad o comportamiento determinados, o bien puede requerir una combinación de todos ellos. (Marelli, 2000)

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”.

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como “Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.

Ansorena Cao (1996) plantea: “Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.”

En palabras de LeBoterf (1997) las competencias no son ellas mismas recursos en la forma de saber actuar, saber hacer o actitudes, más movilizan, integran y orquestan tales recursos. Esa movilización solo es pertinente en una situación, y cada situación es singular, mismo que pueda tratársela en analogía con otras, ya encontradas.

El ejercicio de la competencia pasa por situaciones mentales complejas, esquemas de pensamiento que permiten determinar (más o menos consciente y rápidamente) y realizar (de modo más o menos eficaz) una acción relativamente adaptada a una situación.

Las competencias profesionales se construyen, en formación, más también al sabor de la navegación diaria de un profesor, de una situación de trabajo a otra.

Competencias no es solo capacitación:

El tiempo que la gente gasta en cursos no es totalmente relevante para el desarrollo de sus competencias, a veces lo que la gente hace fuera de la escuela o en la empresa es más importante para el desarrollo de sus competencias.

Todos los intentos por establecer estándares de desempeño y detallar las características de un trabajo exitoso no son precisos. La investigación en el contenido del trabajo es una buena idea pero tratar de crear un común denominador y luego colocarlo como un estándar nacional; es una exageración

La vía más saludable está en motivar a la gente a realizar una autoevaluación con precisión

Boyatzis

Richard Boyatzis (1982) define la competencia laboral como una característica subyacente de una persona la cual puede ser un motivo, un rasgo, una habilidad, un aspecto de su imagen personal o de su papel social o un cuerpo de conocimientos el cual, el o ella usa.

Esta definición muestra a la competencia como una mezcla de varias cosas (motivación, rasgos personales, habilidades, conocimientos, etc.) pero solamente vemos la evidencia de esas cosas en la forma en que la persona se comporta. Dicho de otro modo, tenemos que ver la persona actuando, desempeñándose, haciendo, relacionándose y así visualizar su competencia.

En otro concepto más; la competencia es una construcción, es el resultado de una combinación pertinente de varios recursos. (conocimientos, redes de información, redes de relación, saber hacer) (Le Boterf, 2000)

La insistencia en el componente “movilizador” de la competencia se percibe en el artículo de Fernández (1998) al afirmar: “*las competencias solo son definibles en la acción*”, no se pueden reducir al saber o al saber-hacer de ahí que no se encuadren con lo adquirido solamente en la formación. Se reconoce en esos procesos una movilización desde el saber a la acción durante la cual se agrega valor en la forma de reacciones, decisiones y conductas exhibidas ante el desempeño. En este sentido la sola capacidad de llevar a cabo instrucciones no define la competencia, requiere además la llamada “actuación” es decir el valor añadido que el individuo competente pone en juego y que le permite “saber encadenar unas instrucciones y no solo aplicarlas aisladamente”. En una concepción dinámica, las competencias se **adquieren** (educación, experiencia, vida cotidiana), se **movilizan**, y se **desarrollan** continuamente y no pueden explicarse y demostrarse independientemente de un **contexto**. En esta concepción, la competencia está en cabeza del individuo, es parte de su acervo y su capital intelectual y humano.

En una reciente publicación del INTECAP² encontramos también una referencia al concepto de competencia laboral después de anotar las acepciones etimológicas de la palabra. En esta definición se concibe la competencia como el “conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo” INTECAP agrega la descripción del saber, saber ser y saber hacer como partes integrantes del concepto. Seguidamente nos muestra un cuadro de 10 campos de competencias utilizados en Guatemala:

Planificación de actividades
Calidad en el trabajo

² Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. La Institución Nacional de Formación Profesional en Guatemala.

- Administración de actividades
- Administración de la información
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Productividad en el trabajo
- Innovación en el trabajo
- Uso de tecnología
- Conservación del ambiente y seguridad laboral

Y ubicando el concepto en la órbita de la gestión de recursos humanos; la definición de la Comisión de la Función Pública del Canadá dice: “Las competencias representan los conocimientos, capacidades, habilidades y comportamientos que demuestra un empleado en el cumplimiento de su trabajo y que son factores claves para el logro de los resultados pertinentes a las estrategias de la organización.”

La definición de competencia ha evolucionado de un concepto normalizado hacia un concepto comprehensivo

Las definiciones de competencias como conjuntos integrados por saberes y/o cualidades están dando paso a una comprensión del concepto basada más en capacidades movilizadas. Lo que nos lleva a pensar que el trabajo competente conlleva tras de sí una compleja mezcla de los atributos, las tareas y la capacidad desarrollada por la persona para poner en marcha todo ese acervo en su vida laboral.

Este concepto nos lleva a considerar que la competencia no reside en la actividad laboral, no extractamos las competencias de las actividades desarrolladas en un cierto empleo. Es el trabajador quien posee y moviliza sus recursos de competencia para llevar a cabo con éxito esa actividad, tarea u operación.

A nuestro modo de ver se distinguen dos polos en la conceptualización de la competencia laboral. Uno, en la desagregación o codificación de las tareas y actividades desarrolladas que se concentra en la elaboración de fichas descriptivas de tales tareas. El otro es el extremo generalista que tiende a definir la competencia en una sola palabra, usualmente asociada a una conducta o comportamiento. Algunos ejemplos de este extremo son competencias definidas como: “relaciones interpersonales”, “atención al cliente”, “comunicación efectiva”, etc.

Por último, en las más recientes investigaciones sobre el tema, se reconoce la configuración de una competencia colectiva; aquella que explica los resultados que logran los equipos de trabajo y los ambientes proclives a la motivación y la productividad. Justamente el enfoque de gestión de recursos humanos se detiene en la necesidad de desarrollar esta competencia colectiva en la línea de hacer lo más explícito posible, el extraordinario potencial de conocimientos tácitos que se crean, circulan y aplican en los grupos de trabajo. Uno de los aspectos que distinguen el enfoque de competencia del tradicional enfoque de gestión basado en las cualidades y las cualificaciones es el que liga la competencia con los objetivos estratégicos de la organización.

Nuestra concepción apunta a que la competencia en el plano individual, colectivo y organizacional, logra que las informaciones manejadas en la organización, se conviertan en

conocimientos aprovechables para mejorar la competitividad. Las organizaciones generan, almacenan y administran una gran cantidad de información; en su trabajo cotidiano desenvuelven rutinas; unas planificadas, otras ideadas por los trabajadores en su interacción diaria. Los mayores esfuerzos hacia la competitividad buscan convertir esas informaciones en conocimiento aplicable a la generación de innovaciones. La competencia individual, grupal y organizacional se convierte en un poderoso motor del aprendizaje y por ende un aspecto fundamental en la gestión del recurso humano.

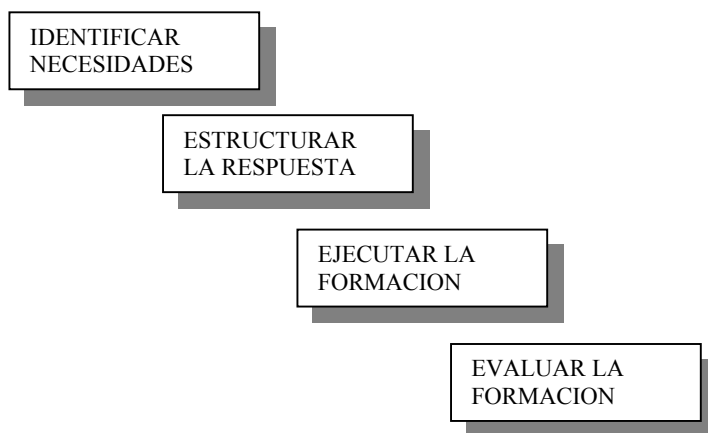
2. EL TRABAJO POR COMPETENCIAS EN LA FORMACION

La actividad de la formación profesional, orientada a desenvolver procesos de enseñanza aprendizaje a fin de facilitar trabajadores capacitados que puedan atender las demandas empresariales por recursos humanos; se ha orientado recientemente a la incorporación del enfoque de competencia laboral. Normalmente la formación basada en competencia laboral se orienta al desarrollo de conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes mediante el proceso formativo; al efecto lleva a cabo una serie de etapas que se describen a continuación:

El ciclo: identificación de necesidades, estructuración de la respuesta, ejecución y evaluación

En América Latina existe una característica excepcional que radica en la creación temprana (desde fines de los años 40) de instituciones nacionales orientadas fundamentalmente hacia la formación de trabajadores en los niveles de operarios y técnicos. Actualmente, existen en casi todos los países de la región, Instituciones Nacionales de Formación las cuales han liderado la adopción del enfoque de competencias en la identificación de las necesidades formativas, la elaboración de los currículos, la ejecución de la formación y su evaluación y certificación. A diferencia de América del Norte o incluso de Europa, la región americana tiene una estructura institucional basada usualmente en la participación tripartita (trabajadores, empleadores, gobierno) en sus Consejos y Juntas Directivas. Se puede resumir el ciclo de trabajo de la formación profesional, a grandes rasgos en la siguiente gráfica:

EL PROCESO DE FORMACION Y CAPACITACION PARA EL TRABAJO



Estas funciones se realizan con una alta legitimación social derivada de la participación de los empresarios, trabajadores y el Estado, en la dirección y en muchos casos en las fases de identificación de necesidades y de evaluación y certificación. Generalmente las áreas de planificación de las Instituciones disponen de la metodología de detección de necesidades con base en competencias; otras áreas se dedican al diseño de programas de formación y así, como rasgo característico de las instituciones que aprenden, aplican la capacidad de generar conocimiento: material pedagógico, cartillas y medios de aprendizaje, material de evaluación y espacios dedicados a la formación en la forma de escuelas o centros especializados.

Las fases del trabajo por competencias: Identificación, Normalización, Formación, Evaluación-Certificación.

El ciclo que adelantan las instituciones que imparten formación profesional se asemeja a las que se han llamado “fases del trabajo por competencias” que se describen a continuación:

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.

En esta etapa se busca establecer las competencias asociadas a un contexto laboral definido, ya sea una ocupación o una familia ocupacional. Puede utilizar diferentes metodologías como por ejemplo el Análisis Funcional, el DACUM o cualesquier otra utilizada para hacer explícitos los logros laborales que se esperan. En general se orienta a identificar las competencias que pueden ser alcanzadas por personas capaces (o sea competentes).

Análisis Funcional:

Es una metodología de organización de la información ocupacional de la empresa ordenada en torno a la función principal que cumple, esto es, la razón de existir, lo que la empresa hace y lo que logra. Con un enfoque de sistemas, el análisis funcional desagrega sucesivamente la función principal en funciones clave, siguiendo la lógica de responder: “que habría que hacer para que esta función se logre?” Este es un proceso interactivo, no tiene la rigurosidad de una fórmula matemática, ni existen recetarios para realizarlo.

Normalización de competencias: Es la formalización de la competencia a través del establecimiento de estándares que la convierten en un referente válido para un determinado colectivo. De hecho el referente es una norma de competencia laboral.

Cuando se trabaja con el análisis funcional³ Se obtiene una desagregación de funciones y subfunciones que son desarrolladas a fin de cumplir con el propósito del sector o empresa en el que se identifican las competencias.

³ Mayor información sobre las metodologías esta disponible en la página web de Cinterfor en la sección Herramientas: www.cinterfor.org.uy

Definiciones resumidas del análisis funcional:

Unidad de competencia: Conjunto de elementos de competencia que reviste un significado claro en el proceso de trabajo y por tanto tienen valor en el ejercicio del trabajo. La unidad no solo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluyen cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

Elemento de competencia: Es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y es, entonces, una función realizada por un individuo.

Criterio de desempeño: Es una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral. Permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia.

Rango de aplicación: Es la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia.

Evidencias de desempeño y de conocimiento: Son descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efectivamente logrado y que se maneja el conocimiento necesario para lograrlo.

Los elementos de competencia son la base para la normalización. De un lado, se pueden agrupar varios elementos afines que signifiquen alguna realización concreta en el proceso productivo; estos conjuntos de elementos se denominan unidades de competencia.

Las unidades de competencia ya constituyen módulos con un claro significado y valor en el trabajo. La agrupación de diferentes unidades en va configurando las calificaciones ocupacionales.

Las calificaciones ocupacionales no son nombres de puestos de trabajo. Son conjuntos de competencias que pueden servir como referente para el desempeño de los puestos de trabajo en la organización. Cada puesto de trabajo tendrá claramente especificadas las unidades de competencia que debe ser certificadas para su ejercicio competente. Una calificación de competencias puede tener unidades aplicables a más de un puesto (competencias transversales o transferibles), así se empieza a facilitar la movilidad laboral.

Resumiendo, para cada calificación laboral existen diferentes unidades de competencia. Las unidades de competencia están conformadas por elementos de competencia y estos a su vez se especifican en criterios de desempeño, rango de aplicación, evidencias de conocimiento y evidencias de desempeño.⁴

⁴ Una mayor ilustración y definiciones de estos conceptos se describe en www.cinterfor.org.uy “Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral”

Formación basada en competencias: Puede ser entendida como un proceso abierto y flexible de desarrollo de competencias laborales que, con base en las competencias identificadas, ofrece diseños curriculares, procesos pedagógicos, materiales didácticos y actividades y prácticas laborales a fin de desarrollar en los participantes capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y como trabajadores.

Evaluación y Certificación de competencias

En esta etapa se busca establecer las competencias realmente poseídas por los trabajadores en comparación con las que se identificaron e incluyeron en la norma. La evaluación se refiere a la determinación de la forma y la cantidad de evidencias de desempeño a ser recolectadas para poder juzgar si un individuo es competente o no.

La recolección de las evidencias necesarias para establecer la competencia puede acudir a diferentes métodos como:

- Evidencia de desempeño por observación en el lugar de trabajo
- Evidencia con ejercicios simulados
- Evidencia obtenida a través de encuestas
- Evidencia obtenida a través de pruebas escritas
- Evidencia de informes sobre logros anteriores

Las evidencias de desempeño que van acumulando los trabajadores se deben asociar a las calificaciones a las que pertenecen y ser acumuladas en un registro.⁵ De este modo cada uno sabrá que unidades de competencia tiene certificadas a que calificaciones pertenecen y que puestos de trabajo exigen para su desempeño esas unidades.

La certificación es el reconocimiento formal y temporal de las competencias poseídas y demostradas por los trabajadores en relación con una norma previamente reconocida. Este no es ciertamente, un reconocimiento de logros académicos. Tampoco de asistencia y aprobación de un curso de formación. El certificado de competencia especifica las capacidades laborales que el trabajador tiene.

El proceso de certificación se centra en las competencias disponibles no en la forma en que fueron adquiridas. Por lo tanto no es obligatorio haber cursado programas formativos para acceder al proceso de formación.

En la práctica un certificado de competencias es una especie de moneda de curso común. Los actores sociales le asignan cierto valor, el cual está en función de la transparencia, legitimidad e idoneidad de los organismos certificadores.

Un sistema de certificación entonces, supone un acuerdo explícito de los actores sociales (empresas, trabajadores, gobierno) para identificar, evaluar y hacer constar las competencias de los trabajadores.

⁵ En el sistema inglés se utilizan los “portafolios de evidencias”, verdaderos registros de las competencias acumuladas por los trabajadores. En EEUU se desarrolla un proyecto para registrar las competencias evaluadas en una tarjeta magnética.

3. LA GESTION DE TALENTO HUMANO (GTH) POR COMPETENCIAS

Aplicar las competencias en la GTH se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente. Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar sino por la forma en que las diferentes funciones que trabajan con la gente de la empresa, pueden coadyuvar a lograr tales resultados.

Al efecto, los modelos de competencia se han fijado no solo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos sino que también han incluido la consideración de competencias más “suaves” asociadas con el comportamiento y las conductas. Desarrollar un estilo de GTH que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una GTH por competencias.

Las experiencias exitosas de gestión del talento humano por competencias suelen residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos. Este marco se convierte en el referente para las diferentes acciones en el ciclo de trabajo de la GTH.

No existe un modelo único de GTH, existen diferentes aproximaciones y modelos que a su vez nacen de las expectativas, objetivos y motivaciones particulares de las empresas. Además no todas las empresas usan los modelos de GTH en la misma manera.

La gestión del talento humano por competencias parte del desarrollo de un marco referencial o modelo de competencias.

En esta instancia se entienden las competencias como la oportunidad de establecer un lenguaje común para describir la efectividad de la organización. El lenguaje común permite asegurar que cualquier persona independientemente del área o nivel donde se encuentre, tiene una percepción y un entendimiento claro y compartido sobre lo que se espera de su aporte.

Un **modelo de competencias** es la organización de una serie de competencias identificadas dentro de un marco conceptual que permite a las personas de la organización conocer, hablar sobre y aplicar las competencias. El modelo es un plan organizador. A menudo se emplea un gráfico, un diagrama u otro medio visual para ilustrar el modelo a fin de mejorar su comprensión.
(Marelli. 2000)

Muchos de los modelos de GTH más desarrollados en el nivel de las empresas en América Latina y del Norte han partido de la escuela de McClelland⁶ que se ha desarrollado mucho con los “diccionarios de competencias” de algunas consultoras, utilizados para organizar “modelos de competencias” en las empresas⁷.

⁶ David McClelland, cuyas investigaciones en los 60 y 70 aclararon mucho sobre la influencia de las competencias en el desempeño de las personas.

⁷ Algunas consultoras disponen de diccionarios que desarrollan cientos de modelos e indicadores de conducta.

Pero para realmente trabajar por competencias, la empresa requiere de un marco de referencia, explícito y apoyado por todos los niveles de la organización.

Los pasos que generalmente se siguen en el establecimiento del modelo son:

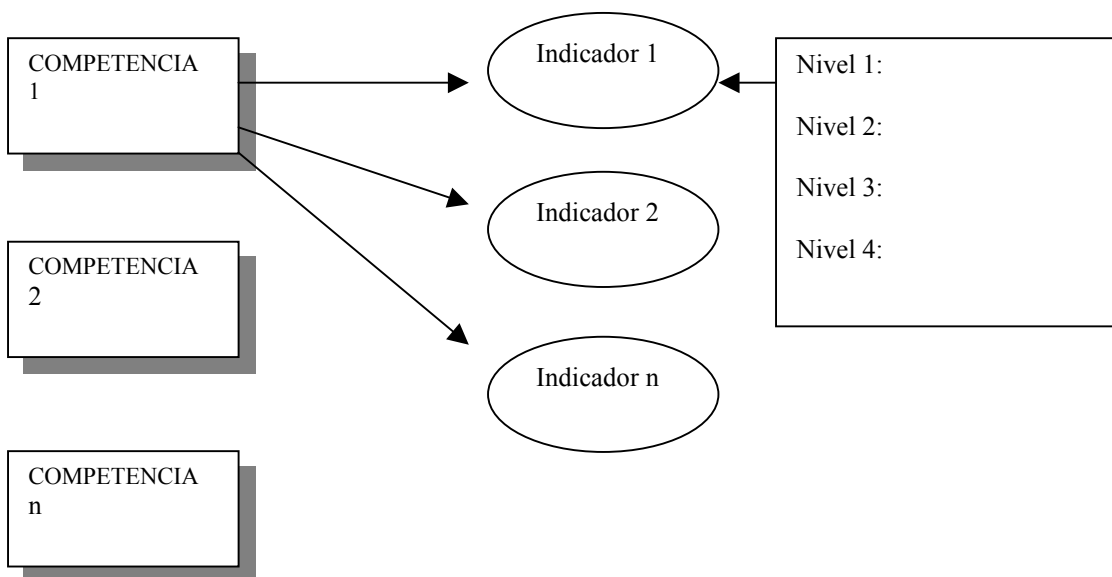
- Considerar los objetivos estratégicos de la empresa
- Analizar la capacidad de la organización y de sus recursos
- Estudio de la viabilidad económico financiera del modelo
- Concebir y adoptar los principios y estructura de la GTH
- Elaborar su modelo de competencias
- Aplicar los perfiles de competencias en las diferentes etapas de la GTH

Un punto sensible en el establecimiento del modelo de competencias radica justamente en la identificación y definición de las mismas. Al efecto las empresas disponen de un abanico de posibilidades, existen desde las metodologías que facilitan la participación de los trabajadores en la identificación de las competencias; hasta aquellas que ofrecen verdaderos catálogos a elección de las directivas empresariales. Algunos incluso defienden la idea del protagonismo único de la dirección en la definición de las competencias para la GTH.

Usualmente el “modelo” de competencias llega hasta la definición de niveles y conductas esperadas.

En estos casos se elabora un marco de referencia, también llamado “perfil” o “modelo” que se desarrolla a partir de un núcleo de competencias usualmente menos de 10. Este grupo de competencias se desagregan en un grupo más detallado o específico; estas sub-competencias se suelen expresar en diferentes niveles, a cada uno de los cuales le corresponde un indicador de conducta. En el gráfico siguiente se ejemplifica esta estructura:

Estructura de un marco de competencias a nivel de empresa



Un “modelo de competencias” es un conjunto de competencias que además integra los comportamientos conexos que vinculan directamente las prioridades estratégicas generales a los trabajos a ser adelantados para alcanzarlas, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento. Un perfil aislado de la estrategia organizacional no es de utilidad para el logro de los resultados.

Comisión de la función pública del Canadá. 1999.

Usualmente se define una competencia por ejemplo: “**Trabajar con información**” a la cual se asocian varios indicadores de comportamiento; de la forma:

- Identifica y usa apropiadamente las fuentes de información
- Identifica con precisión el tipo y forma de información requerida
- Obtiene información relevante y la mantiene en los formatos apropiados

Los niveles de funcionalidad⁸ pretenden describir el grado de desarrollo de la competencia en términos del alcance en su desempeño y la posibilidad de comprometer actividades como la planificación, la decisión por recursos o el trabajo de otros.

Por ejemplo para el indicador “Obtiene información relevante y la mantiene en formatos apropiados” se podrían considerar varios niveles de funcionalidad:

Nivel 1: Maneja información general y de libre acceso, la registra totalmente en aplicaciones computarizadas

Nivel 2: Maneja información de alguna especialización y ocasionalmente restringida, la registra de acuerdo con su prioridad y reserva en diferentes aplicaciones computarizadas

Nivel 3: Maneja información de resultados y confidencialidad, decide los tipos de archivo para registro y ocasionalmente elabora reportes sobre lo actuado

Nivel 4: Maneja informaciones confidenciales, la incluye en archivos de acceso restringido y se ocupa de destruir las copias en papel.

Muchas organizaciones han incorporado a sus modelos de competencias los valores que se espera fortalecer en el desempeño laboral y que en cierta forma, son un sello distintivo de dicha organización. Por ejemplo: Clientes y proveedores serán tratados como socios”

Es en estos casos en que se suele recurrir a nombrar las competencias como títulos:

- Trabajo en equipo
- Analizar y compartir información
- Tomar decisiones

⁸ Término utilizado por Anne Marelli, 2000.

- Desarrollo personal
- Generación y construcción de ideas
- Planeamiento y organización de su trabajo
- Cumplimiento de los plazos

Ejemplo de un marco de competencias:

Competencia general (esta vez definida para un cargo en la empresa):

“Supervisar efectivamente la producción”

Competencias:

Autoconfianza

Desarrollo de personas

Iniciativa

Impacto e influencia

Liderazgo

Orientación a resultados

Pensamiento analítico

Preocupación por la calidad

Visión del negocio

Conductas efectivas:

- Presentarse con seguridad
- Actuar con independencia
- Demostrar seguridad en sus capacidades
- Responder a los retos y conflictos
- Escoger retos de alto riesgo

Indicadores:

Actúa a pesar del desacuerdo de otros
Toma decisiones por su cuenta
Actúa en áreas fuera de su responsabilidad si es necesario.

En este ejemplo, cada una de las competencias que componen el perfil de supervisión, está desagregada en conductas efectivas y estas a su vez en indicadores de comportamiento.

Otro referencial muy interesante nos lo ofrece Perrenaud (2000) con sus “10 nuevas competencias para enseñar”, un interesante texto en el que luego de una profunda investigación estableció este perfil de competencias para los docentes:

- Organizar y dirigir situaciones de aprendizaje
- Administrar la progresión de los aprendizajes
- Concebir y hacer evolucionar los dispositivos de diferenciación
- Envolver a los alumnos en sus aprendizajes y en su trabajo
- Trabajar en equipo
- Participar de la administración de la escuela
- Informar y envolver a los pares
- Utilizar nuevas tecnologías
- Enfrentar los deberes y los dilemas éticos de la profesión
- Administrar su propia formación continua

Analizando una de esas competencias, en lo que el autor llama la desagregación en competencias más específicas tenemos:

Competencia General: Administrar la progresión de los aprendizajes

- Concebir y administrar situaciones problema ajustadas al nivel y a las posibilidades de los alumnos
- Adquirir una visión longitudinal de los objetivos de enseñanza
- Establecer lazos con las teorías subyacentes a las actividades de aprendizaje
- Observar y evaluar los alumnos en situaciones de aprendizaje, de acuerdo con un abordaje formativo
- Hacer balances periódicos de competencias y tomar decisiones de progresión

Un modelaje similar pero con características innovadoras en cuanto al alcance institucional de las empresas es propuesto por Marelli (2000) así:

Nivel 1: El nivel de las competencias clave; es decir, de las competencias que necesitan todos los técnicos de la organización.

- Desarrollo Integral de Producto: conocimiento de los objetivos y los principios fundamentales de la Iniciativa de Desarrollo Integral de Producto y su aplicación habitual en el trabajo.
- Comunicación Oral: conocer las necesidades de información de los demás y responder oralmente de una manera clara y concisa. Promueve ideas y conductas de una manera organizada, reflexiva y persuasiva.

Nivel 2: El nivel de las competencias de procesos comunes, que son aquellas no incluidas en el Nivel 1, y que son necesarias para todos los trabajadores que participan en un proceso determinado.

- Para los Procesos Comunes de software: conocimiento y aplicación de objetivos, pasos y prácticas de los procesos comunes de software de la compañía.
- Para el Proceso de Ingeniería Mecánica e Integración de Diseño Mecánico: aplicar el conocimiento de las interrelaciones de piezas para disponer los subcomponentes en grandes cadenas y sistemas

Nivel 3: El nivel de las competencias de producto y apoyo al producto, es decir, las competencias no incluidas en los Niveles 1 y 2, importantes para muchos que trabajan en un tipo específico de producto o apoyo al producto.

- Análisis de sensibilidad: Determina la sensibilidad del rendimiento de un circuito a las variaciones en los parámetros principales de diseño.

Este modelo incluye la definición de tres niveles de funcionalidad para cada competencia:

- **Nivel Básico:** capaz de desempeñar sólo las tareas más sencillas o tiene un conocimiento básico de los principios o el concepto.
- **Nivel Funcional Pleno:** capaz de desempeñar del 80% al 90% de las tareas relacionadas o es capaz de resolver problemas por sí mismo en la aplicación de la competencia.
- **Nivel Experto:** capaz de resolver las más difíciles aplicaciones o problemas o tiene el conocimiento más especializado o inusual.

Con base en el modelo que se haya definido se desarrollan los procesos de GTH. Muchas veces se encuentran diseños de la forma en que se describe en la siguiente gráfica.



Tradicionalmente los modelos de gestión de recursos humanos se definieron sobre la base del ciclo de vida de las personas en la empresa, es decir pasando por las fases de reclutamiento, selección, formación y desarrollo, remuneración y desvinculación.

Los modelos actuales de gestión de talento humano incluyen una función anticipativa o predictiva, una función de flujo y una de salida.

La anticipación de las necesidades de personas, se suele llamar ahora de “competencias”. Lo esencial es que las organizaciones buscan, bajo este paso, establecer las necesidades que, de acuerdo con el desarrollo esperado de la firma, se reflejaran en demandas de nuevas competencias.

Esta actividad permite planificar cuidadosamente la formación de modo que cumpla dos propósitos. Uno, hacer el nexo entre las competencias requeridas y las competencias disponibles en el presente. Otro, anticipar acciones de formación que cubran las competencias requeridas a

futuro e incluso el reclutamiento y/o desvinculación que permitan a las organizaciones disponer de tales competencias.

El paso intermedio del modelo se concentra en el proceso mismo de gestión orientado a garantizar el flujo interno de recursos de acuerdo con las necesidades y a disponer de acciones de formación y desarrollo de competencias. En el tercer paso, el modelo prevé las acciones de desarrollo propiamente dichas, aquellas que procuran el avance de las personas y de los equipos a través de la estructura de puestos de la empresa y la conformación de los mejores equipos de trabajo que aseguren el aprovechamiento de la competencia colectiva. Todo ello se cierra, en la parte inferior de la gráfica, con un mecanismo de sugerencias que permite la participación de todos aquellos quienes consideren que tienen algo que decir, algo para sugerir, algo para mejorar.

Es frecuente encontrar literatura que concentra la gestión de talento humano en una actividad orientada a proveer a la empresa de las competencias individuales requeridas para funcionar efectivamente. En este caso las acciones de contratación y formación se traducen como de adquisición de competencias y desarrollo de las mismas. Estos conceptos están desafiando las actuales prácticas de trabajo al extremo que se puede intuir en la provocativa frase dirigida a los trabajadores de la sociedad del conocimiento: “No busque empleo, busque clientes”

4. QUE HAY EN CUANTO A CONVERGENCIAS?

Avanzando en las ideas fuerza que se pretendieron lanzar en este documento se resumen a continuación las que convergencias o aspectos comunes que se observan en las dos perspectivas, la de la formación y la de la gestión de los talentos humanos.

En el concepto de competencia laboral

No existen prácticamente diferencias en la forma como se construye y conceptualiza la competencia laboral. En ambos casos se acepta la movilización de una serie de recursos de tipo físico, conductual, cognoscitivo, afectivo, en un contexto laboral y produciendo unos resultados esperados y pretendidos con anterioridad.

Se toma como base la capacidad de lograr resultados movilizand una serie de conocimientos, habilidades y destrezas además de los comportamientos y conductas subyacentes en las condiciones de trabajo que permiten lograr tales resultados.

La utilidad del enfoque para comprender las nuevas características del trabajo

En ambos, las Instituciones de Formación y las Empresas; se entienden las profundas consecuencias de los procesos actuales de configuración económica y social en la conformación de las estructuras del trabajo, sus flujos e interacciones. Se reconoce abiertamente un alto valor al factor humano como poseedor del conocimiento y capaz de aplicarlo a favor de los objetivos de la organización.

Tanto en las empresas como en los esfuerzos realizados por los agentes de la formación pública y privada se han hecho esfuerzos por desarrollar herramientas codificadoras de las competencias, que permitan disponer de un lenguaje común. Ya sean las normas en los sistemas nacionales o

los marcos de competencias a nivel de empresa se crea un conjunto de mensajes que pretenden transmitir a los usuarios los contenidos de competencias que se espera puedan exhibir y desarrollar.

La noción de competencia como promotor de la productividad y competitividad

En los planes de modernización y reestructuración de las actividades nacionales de formación, cuando muchas instituciones han incorporado el enfoque de competencia en su vida educativa, el elemento común como precursor de ese cambio y de esa solución, es la necesidad de mejorar las condiciones de productividad y competitividad de las economías nacionales o sectoriales o, como es el caso de la GTH, la necesidad de poner al servicio de la empresa todo el bagaje de competencias de sus trabajadores.

Este planteo se ve nítidamente en autores que han tocado en su trabajo las dos puntas, tanto la de la formación como la de la empresa. Por ejemplo, Mertens (2002) plantea la gestión de recursos humanos como una variable que opera a favor de la productividad junto con otras como: Tecnología, Organización de los Procesos, Organización del Trabajo y Relaciones Laborales. Para el autor, los conceptos: Aprendizaje, Conocimientos, Competencias, Innovaciones y Productividad; están atados hacia la construcción de la competitividad.

Le Boterf (2001) desarrolla la idea de alcanzar las competencias requeridas por la organización mediante la planificación y ejecución de acciones de formación continua.

La noción de competencia como elemento aglutinante de las reformas educativas y organizacionales

Es así como, muchas instituciones nacionales de formación y muchas autoridades públicas a nivel de Ministerios del Trabajo y/o de Educación, han facilitado la conformación de proyectos orientados a la generación de sistemas nacionales o sectoriales de formación y certificación de las competencias de los trabajadores.

Las empresas globalizadas también acudieron al referente de las competencias en su gestión mundial. Muchas definieron un pequeño grupo de competencias que identifican su identidad a nivel de lo que su gente posee, o debe poseer. Los marcos de competencias se diseñan para transmitir valores como la calidad, la importancia del cliente, la transparencia en las transacciones, la confiabilidad, la responsabilidad social, etc.

La necesidad de desarrollar competencias desde la educación para el trabajo y a lo largo de la vida

Si algo tienen de muy parecido los enfoques de competencia, es su claridad en cuanto a la permanencia, la carrera sin fin hacia un permanente concepto de superación y actualización. El desafío de la formación a lo largo de la vida. De acuerdo con las características laborales de la sociedad del conocimiento, las competencias se generan y regeneran con una velocidad asombrosa. Entonces las certificaciones de competencias tienen un vencimiento y mantenerse actualizado y en desarrollo permanente se convierte en una competencia citada en todos los

marcos de gestión a nivel de empresas y en todos los esfuerzos nacionales en la línea de establecer sistemas de formación y capacitación laboral.

Un ciclo de identificación, formación, evaluación, desarrollo; que puede apoyar la innovación organizacional

En prácticamente todas las aplicaciones del enfoque de competencia laboral se plantea la necesidad de identificar un grupo de competencias de referencia. Ese proceso se lleva a cabo de diferentes formas, pero siempre provee un marco de competencias que, seguidamente, se utiliza como base de las acciones de formación o de GTH según sea el caso. Lo que parece no tan convergente en esta línea es la posición de los actores; de un lado la formación intentando identificar competencias y desarrollar acciones para la mayoría de trabajadores posibles y con arreglos de nivel sectorial o nacional en la identificación de competencias. De otro, las empresas, muchas veces en forma aislada, aunque global, buscando definir su marco y conseguir en el mercado las competencias requeridas.

5. QUE ESTA POR RESOLVER? DESAFIOS Y DIVERGENCIAS

Algunos aspectos vistos desde la óptica de la GTH o desde la esquina de la formación para el trabajo, no parecen estar yendo en la misma dirección o por lo menos guardan aún cierta distancia en aspectos conceptuales, de coordinación y de participación de los actores. Se analizarán algunos de ellos a continuación.

Competencia como tareas y atributos v.s. competencia como movilización de recursos

Cada vez el concepto se hace más sólido en cuanto a la certeza de cómo modifica el desempeño y más etéreo en la facilidad para evaluarlo y aprehenderlo. Entre más extremas son las formas de abordarlo, más difícil de obtener buenos resultados. Por ejemplo, una definición general de competencias como títulos (trabajo en equipo, comunicación efectiva, etc.) poco sirve a los efectos de desarrollar los programas de formación que normalmente se llevan a cabo en la perspectiva de las instituciones. Allí las prácticas de elaboración de currículos han favorecido las descripciones más acotadas que les faciliten ideas sobre ¿qué enseñar?

Ello acerca la definición de los estándares a competencias en la línea de tareas y actividades y a la definición de unidades y elementos de competencia que incluyan “logros” que la gente es capaz de obtener.

De otro lado a las empresas no les viene bien, en muchos casos, una definición acotada de normas de competencia. Muchas veces a pesar de la cuidadosa elaboración de los estándares se quedan por fuera particularidades y elementos que hacen parte de la identidad del trabajo de grandes grupos de empresas. Adicionalmente, los esfuerzos por detallar y describir cuidadosamente las competencias son a veces verdaderas muestras “neotayloristas” de contenidos de puestos cuyo principal inconveniente es la inaplicabilidad por su detalle a ultranza.

Estándares de competencia v.s diccionarios de competencias

Los estándares de competencia tratan de describir de la forma más razonablemente posible el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que la gente pone en juego en un contexto laboral y para lograr un resultado. Muchas empresas en sus modelos apuestan todo a que las competencias propias del comportamiento y la actitud son definitivas en el desempeño exitoso y no se preocupan entonces por los logros laborales más técnicamente descritos.

Además, como quedo demostrado en muchas experiencias de documentación para la certificación ISO y para la normalización de competencias; algunas empresas se preocupan por la posibilidad de que su forma de hacer las cosas y sus claves de organización se filtren al exterior en medio de los estándares.

Así, se encuentra que las grandes organizaciones tienden a definir sus modelos insistiendo en aspectos como la calidad, pero sin describir en el estándar las funciones productivas que conducen a la calidad; más bien las conductas personales y las actitudes de un trabajador competente que exhibe su preocupación por la calidad en su trabajo diario.

Quien define la competencia la gente de la organización o la dirección de la organización?

Un aspecto característico de muchos de los modelos de GTH por competencias es la definición de las competencias a partir de la dirección de la empresa. En estos casos se suele argumentar que no hay mejor forma para definir las competencias por fuera de las necesidades detectadas por la misma dirección de la empresa. De hecho cuando se dispone de diccionarios o catálogos, resulta más expedito para la dirección, seleccionar un marco de competencias e institucionalizarlo. En muchas ocasiones la institucionalización pasa por un trabajo de “negociación” o por lo menos “concertación” con representantes de los trabajadores.

Por su parte, los sistemas de formación y certificación de competencias que se impulsan desde Instituciones Nacionales de Formación o desde Ministerios del Trabajo o Educación, preconizan la participación de los trabajadores en la identificación de las competencias. En esta línea se escucha: nadie puede conocer mejor el trabajo a realizar que los propios trabajadores.

La formación como elemento que facilita el desarrollo de competencias y como claro protagonista de la vida laboral del trabajador, adquiere cada vez más su imagen de derecho del trabajador. Así, participar en el desarrollo de los marcos de competencia implica participar en la planificación de la formación y las mejor sucedidas experiencias han sido las que cuentan con tal participación.

Un sistema estandarizado envolvente (top-down) o un sistema de acciones “a la medida” (down-top)

Existe una gran variedad de ilustraciones sobre este aspecto. De un lado están los países que han definido sistemas nacionales de normas y certificados de competencia en un esfuerzo por generar reglas de juego y transparencia en la formación y desarrollo de los talentos humanos del país como un todo. Estos sistemas han contado con todo el respaldo gubernamental y uno de sus principales esfuerzos se centra en incorporar crecientemente a las empresas para la identificación

y validación de las competencias. Se puede mencionar en esta línea los sistemas normalizados de Inglaterra, Nueva Zelandia, Australia, México.

De otro lado están los casos de aplicaciones específicas a nivel de empresa o sector, del enfoque de formación y desarrollo de competencias. Se pueden citar en el caso de acciones puntuales, experiencias como la del SENAI en Brasil, en la industria automotriz; por ejemplo allí, en la medida en que se han implantado nuevas factorías en nuevas ciudades, el trabajo conjunto entre SENAI y empresa fabricante ha permitido desarrollar modelos de formación y gestión del recurso humano a la medida. Actualmente SENAI mantiene nexos muy cercanos en la atención a las necesidades de formación de esa industria. En el caso de Mercedes Benz por ejemplo, se mantiene prácticamente una escuela en una de las grandes plantas en el Estado de San Pablo donde se ha iniciado un trabajo por competencias para la gestión de la gente.

También, una mención de DeMoura Castro a la formación en los Colegios de Oklahoma, la describe como un caso en que la formación atiende la demanda y no es víctima de ella. “Los cursos son desarrollados por personal de la industria, se crean cursos porque hay empleos y se los liquida si no los hay”. “Ningún curso se dicta por caridad, ni porque la escuela se encuentre comprometida con causa alguna, ni porque los estudiantes se encuentren en condición de inferioridad”.

Más recientemente, encontramos experiencias como la de Mertens (2002) en torno a la aplicación de modelos de competencia a nivel de empresas asociando la gestión de talento humano a la gestión de la productividad y buscando un marco integrador de las actividades de desarrollo de la empresa que considera la gente como un valioso activo. Bajo esta consideración las competencias se integran con la estrategia de productividad y competitividad de la empresa. De hecho no se llega a la productividad solamente bajo un esquema de inversión en tecnologías; el talento humano competente es una respuesta clara en la búsqueda de mejoras en la relación insumo-producto.

Ante estas evidencias conviene analizar algunos interrogantes como los que se plantean a continuación:

¿Puede la empresa definir un modelo y apoyarse en las instituciones de formación para desarrollarlo?

¿ Que espacios pueden aprovechar los modelos nacionales para considerar efectivamente las lógicas empresariales a través de las normas de competencia?

¿Es factible construir una forma mixta en la cual se acerquen tanto los intereses públicos de la formación y los intereses inmediatos de las empresas?

Como se vio, existen muy buenas experiencias en países como Brasil, México, Guatemala, República Dominicana, donde se construye el modelo de competencias como parte de la estrategia competitiva de la organización y con un significado directo para una empresa o mínimo un sector económico. Allí se mezclan las dos lógicas y se logran muy buenos resultados aprovechando las ventajas comunes. Sin embargo, no todas las instituciones de formación se acercan al nivel de las empresas para generar una atención “a la medida”; esta en el corto plazo es más costosa y exigente en recursos.

¿Cuál es el punto ideal; ese punto en el que se puedan obtener resultados satisfactorios para las dos partes con una racional utilización de recursos?

La atención personalizada es más apetecida en los modelos empresariales de gestión de recursos humanos; sin embargo la definición de estándares nacionales sigue haciendo parte del trabajo de muchas instituciones, ciertamente con las empresas y trabajadores como socios. Ahí puede radicar parte de la respuesta.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS:

Ansorena Cao, Alvaro. (1996) 15 casos para la Selección de Personal con Éxito, Barcelona, Paidós Empresa.

Boyatzis on competence. A history and methodology. Promotional brochure. The 4th Competency Conference. London. 1999.

Del Pino Martínez, Agustín. Empleabilidad y Competencias. Nuevas modas? En: Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 1997.

De Moura Castro, Claudio. Formación Profesional en el Cambio de Siglo. CINTERFOR/OIT. 2002

INTECAP. Gestión del Recurso Humano por Competencia Laboral. Guatemala. 2002

Jimenez, Alfonso. La gestión por competencias: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma. En: Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 1997.

Marelli, Anne. Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias. 2000.

Mertens, Leonard. Competencia Laboral, Sistemas, Surgimiento y Modelos. Cinterfor. 1997.

Perrenaud, Philippe. 10 Novas competencias para enseñar. ArtMed Editora. Portoalegre. 2000

Perrenaud, Philippe. Avaliacao. Entre duas lógicas. ArtMed Editora. Portoalegre. 2000.

Rodríguez T., Nelson, Feliú S., Pedro. *Curso Básico de Psicometría*.

Secretaría del Consejo del Tesoro de Canadá. Comisión de la función pública del Canadá. Marco de Trabajo para la gestión por competencias en la función pública del Canadá. 1999.

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.

Tejada, José. Acerca de las competencias profesionales. En Revista Herramientas, 56. Madrid. 1998.

Tejada, José. Acerca de las competencias profesionales. En Revista Herramientas, 56. Madrid. 1998.

Villavicencio, Daniel. Salinas, Mario. La gestión del conocimiento productivo: las normas ISO y los sistemas de aseguramiento de calidad. Revista Comercio Exterior. Vol. 52. México. Junio 2002.

Whiddett, Steve and Hollyforde Sarah, The competencies handbook. Institute of Personnel and Development. London. 1997.

Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral, el desafío de la empresa para: Aprender, Innovar y Competir.

Leonard Mertens

Introducción:

La competencia laboral está surgiendo como un instrumento de administración y desarrollo del personal para las empresas y organizaciones líderes. El proceso de adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno aparece actualmente como consigna para lograr el desarrollo de las organizaciones. Esto demanda la mejora continua en todos los ámbitos, producto de una mayor dinámica de aprendizaje de las personas y las organizaciones. Este proceso convierte al aprendizaje en el eje de atención y preocupación de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones.

El aprendizaje como base de la innovación y ésta a su vez como base de la competitividad, constituyen los principales referentes de la competencia laboral en las empresas y organizaciones hoy en día. A la vez, la competencia laboral permite articular el aprendizaje con otros instrumentos que regulan el mercado de trabajo, convirtiéndose de esta manera en una propuesta integradora y estratégica para la gestión de los recursos humanos.

Así, la gestión de recursos humanos por competencia laboral consiste en asegurar que las políticas y acciones relacionadas con la gestión del personal, como el reclutamiento, la capacitación, la motivación, la remuneración, las condiciones de seguridad, higiene y ergonomía en el trabajo, se orienten a estimular el desarrollo de las competencias o capacidades demostradas en función de los objetivos de la organización (*J. Bratton, J. Gold, Human Resource Management, Theory and Practice, Macmillan, Londres, 1993*). Asimismo, las Normas Técnicas de Competencia Laboral fungen como eje de referencia para llevar a cabo las actividades que se desprenden de la función de recursos humanos tales como seleccionar, inducir, formar, evaluar y elaborar planes de desarrollo y de ascenso del personal.

En este contexto, el presente folleto tiene como objetivo explicar a los actores de empresa involucrados directamente con los recursos humanos, tales como directores, gerentes y trabajadores, el sentido estratégico que la gestión de recursos humanos por competencia laboral tiene para la organización y el personal en el contexto actual de competitividad y productividad empresarial. De manera breve y en forma esquemática responde a las siguientes preguntas básicas: ¿Porqué la gestión de recursos humanos por competencia laboral está surgiendo en las organizaciones?; ¿Cuál es su vinculación con la estrategia de la organización?; ¿Qué beneficios se pueden esperar de su instrumentación?; ¿Cómo se inicia y qué pasos se recomienda seguir?; ¿Cuáles son los riesgos que se deben tomar en cuenta?; y, ¿En qué y cómo pueden ayudar las Normas Técnicas de Competencia Laboral para apoyar estas acciones?. Esperamos que la lectura de este documento estimule y facilite la incursión de su empresa u organización en una gestión de recursos humanos por competencia laboral.

**¿Qué se pretende con la
Gestión de Recursos Humanos
por Competencia Laboral?**

El llevar a cabo una Gestión de Recursos Humanos de manera sistemática, da a cualquier tipo de empresa ventajas para el óptimo ejercicio de su actividad, sin que para ello requiera de inversiones económicas en su equipamiento o en tecnología.

Lo que se pretende al orientar la gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral es crear y fomentar una “nueva cultura del trabajo” en la que:

- El personal asuma sus responsabilidades de manera creativa y haga un ejercicio sistemático de reflexión sobre su aprendizaje
- Se guíe y estimule el aprendizaje del personal en las empresas convirtiéndose en un instrumento que impulse y administre la innovación, como base de la productividad

Además, esto permite:

- Que se definan y delimiten los conocimientos y habilidades requeridos para un trabajo multifuncional y flexible en el área de trabajo y en la empresa
- Que el personal se reubique con mayor facilidad y de acuerdo a sus expectativas en el mercado de trabajo, cuando así lo desee o cuando la situación de la empresa lo requiera

En los esquemas tradicionales de organización, la actividad de la persona se orienta a responder el proceso de producción, mientras que en los enfoques modernos, la respuesta a la demanda del mercado es el factor fundamental a considerar.

Organización del trabajo
Tradicional:
Descripción de Tareas por *Puesto*

Organización del trabajo por
Competencia Laboral: descripción de las
funciones derivadas de los objetivos
de la empresa y del área

<p>Eficiencia: Hacer bien una actividad</p> <p><u>Los insumos se relacionan Con los productos obtenidos en el puesto</u></p> <p>Orientado al proceso de producción</p>	<p>Efectividad: Hacer las actividades requeridas</p> <p><u>Los insumos se relacionan Con objetivos logrados en la empresa</u></p> <p>Orientado al mercado (consumidor)</p>
---	---

En esquemas de trabajo tradicionales, la actividad laboral del individuo se centra en las tareas que debe realizar en su puesto, limitando tanto el desarrollo de la persona, como de la empresa. La Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral busca responder a las necesidades cambiantes que le demanda el mercado a la organización del trabajo en las empresas:

Modelo tradicional
de organización del
Trabajo

Modelo de organización del trabajo
basado en competencia

<p>Define y limita la actividad laboral de la persona al puesto, con una descripción de tareas acotadas y de aplicación repetitiva.</p>	<p>Define la función de la persona a partir del cumplimiento de objetivos de la organización más allá de un puesto, con tareas ampliadas y enriquecidas, orientadas a estimular el aprendizaje individual y de la empresa</p>
---	---

Competencia
Laboral:

La Competencia Laboral es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo. Sin embargo, contar con personal competente puede considerarse como una condición necesaria pero no suficiente para asegurar que las empresas alcancen sus objetivos y metas.

Conocimiento
Entendimiento

Es por ello que la Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral incluye las condiciones de *aplicación* que permiten que la competencia se desarrolle cotidianamente: mecanismos de participación, de compensación ligada a la mejora continua y de mejoramiento de condiciones y medio ambiente de trabajo, entre otros.

Habilidad

Comunicación

Competencias

Condiciones de
Aplicación

Desempeño
efectivo en
el trabajo

Actitudes

Ventaja Competitiva Basada en Aprendizajes e Innovaciones

En nuestros días, dentro de las ventajas competitivas de una empresa se considera fundamental la capacidad de aprender, adaptar e innovar que los trabajadores tienen; es decir, la conservación, renovación y desarrollo del *capital humano* es un factor clave en el éxito de la empresa

¿Cuáles son los cambios que están transformando al desempeño efectivo del personal dentro de las empresas?

1. El aumento de la *complejidad* del trabajo debido a que el mercado exige simultáneamente calidad, servicio al cliente, innovación del producto y reducción de costos
2. La aceleración de las *innovaciones* técnicas y cambios en las formas de organización
3. La atención de *situaciones imprevistas* en detrimento de acciones rutinarias y predeterminadas
4. La *expectativa* de las personas para mejorar su condición de bienestar socioeconómico por medio de la formación y el reconocimiento de su experiencia

Para hacer frente a los retos que estos cambios le presentan a la empresa, la Gestión por Competencia Laboral orienta al trabajador hacia una nueva cultura laboral que postula que:

- para competir, requiere innovar
- para innovar, requiere adquirir nuevas competencias
- para aprender, requiere referencias sobre el desempeño esperado y la interacción social a partir de la concertación y participación de los trabajadores en la empresa
- para mejorar su desempeño, requiere conocer los resultados esperados por la empresa y la participación de los trabajadores en las mismas

Aprender – Innovar - Competir Empresa – Grupo - Trabajador

El concepto Capital Humano, tal como lo señala Beck en su obra (*G. Beck, Human Capital, The University of Chicago Press, Chicago, 1993*), se emplea para establecer una relación entre la inversión que la organización hace en el desarrollo de sus recursos humanos, fundamentalmente a través de la educación y la formación, y el beneficio que esta inversión genera tanto para la organización como para el individuo. Asimismo, responde a la pregunta clave de cualquier organización respecto a ¿cuántos beneficios se obtienen de la inversión en formación y capacitación de los trabajadores?. En un contexto estratégico, se está empleando en las organizaciones para medir el acervo de la capacidad y talento humano con que se cuenta en la empresa. Aquí, la competencia laboral funge como uno de los más importantes instrumentos para medir y desarrollar este acervo y permite establecer estrategias de cómo conservar y renovar el capital humano

Esta nueva forma de definir y valorar el desempeño laboral debe ser asumida simultáneamente por trabajadores y empresa;

Para ello, es necesario definir en un lenguaje claro y entendible para todo el personal las competencias que demandan los procesos productivos; esto se establece por medio de Normas Técnicas de Competencia Laboral

Pero, ¿qué aportará el generar Normas Técnicas de Competencia Laboral?

Permitirá contar con parámetros adecuados, ya que el desarrollo de criterios y evidencias de desempeño que se convierten en normas hace uniformes las referencias de aprendizaje de personal

Para adoptar la Gestión de Recursos por Competencia Laboral se recomiendan los pasos siguientes:

1. Establecer el compromiso de la alta gerencia y el sindicato/representación del personal
2. Designar responsables internos de la empresa e incluir a las gerencias de producción, operación y recursos humanos; eventualmente, buscar asesoría externa.
3. Realizar un autodiagnóstico de fortalezas y debilidades de la empresa y desarrollar el Mapa Funcional con la participación de los supervisores y trabajadores; hacer el análisis de las funciones, para generar las normas de la empresa y/o aplicar las normas nacionales existentes para la rama; y, elaborar y aplicar las guías de evaluación y formación.
4. A partir de ahí, se puede instrumentar la Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral, que incluye:
 - a. La selección y reclutamiento
 - b. La formación
 - c. La evaluación
 - d. La compensación
 - e. El ascenso
 - f. El desarrollo profesional

Para implementar el modelo de competencia laboral, es necesario desarrollar etapas que permitan hacerlo de manera sistemática y confiable como se describe a continuación:

1. Crear un ambiente social y de comunicación que facilite el aprendizaje, precisando los problemas que se tienen que atender
2. Identificar y describir las normas de competencia, partiendo de los objetivos a alcanzar, y estableciendo los criterios y evidencias de desempeño, de preferencia aplicando las normas nacionales existentes y aprovechando la experiencia adquirida en la materia
3. Desarrollar la curricula y elaborar guías didácticas e instrumentos de evaluación
4. Diseñar un plan de formación para preparar instructores y evaluadores, orientado a alcanzar las normas de competencia laboral, basándose en prácticas de alternancia, planes modulares y autoevaluación
5. Evaluar y certificar por competencia laboral

Revisar/Actualizar las normas de competencia laboral

¿Cuánto tiempo lleva el proceso?

Experiencias internacionales y nacionales han enseñado que la Gestión por Competencia Laboral “llega para quedarse”, incrustándose en las raíces de la organización; el proceso requiere maduración y tiempo para lograr resultados tangibles

¿Qué beneficios pueden esperar la empresa y el personal?

- Actitudes orientadas hacia la mejora continua y el desarrollo profesional del personal
- Criterios uniformes sobre la trayectoria de aprendizaje que el personal y la empresa deben seguir
- Insumos para una capacitación efectiva, orientada a los objetivos de la organización
- Instrumentos para evaluar y estimular el desarrollo profesional del personal
- Bases sólidas para esquemas de compensación en un contexto de ampliación y enriquecimiento de funciones
- Medios para asegurar el mejoramiento de las condiciones de trabajo
- Mayor “empleabilidad” del personal dentro y fuera de la empresa

<p>Las experiencias de empresarios en México y en el extranjero, dan evidencia de la viabilidad y de los beneficios que proporciona la Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral.</p>	<p>Algunos testimonios de estos beneficios:</p> <p>“Enfocar las competencias estratégicamente críticas; emitir un mensaje claro al personal; un lenguaje compartido para hablar sobre desempeño con relación a los objetivos del negocio; ayudar al personal a enfocar el desarrollo de su competencia y facilitar la movilidad horizontal y vertical en la organización.” Siemens-G.B.</p> <p>“Requerimos de una capacitación efectiva, orientada a resultados de la organización. Necesitamos criterios uniformes sobre qué entendemos por un buen operador de molinos. La competencia laboral nos ha ayudado en esto.” Grupo Santos-México</p> <p>“La competencia laboral complementa muy bien la implantación de la Norma ISO, puntualizando el qué hacer en capacitación en el marco de una estrategia de mejora continua.” Intec-México</p>
---	---

Algunas dificultades comunes en la implantación de la Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral son:

- Que la alta gerencia no esté convencida o no entienda el concepto de competencia laboral.
- Que no se integre un equipo de trabajo entre la gerencia de producción y la de recursos humanos.
- Que aparezcan resistencias en los mandos medios para involucrar al personal.
- Que se presente un agotamiento prematuro de los participantes por no observar resultados en el corto plazo.
- Que existan dificultades para relacionar el sistema de competencia laboral con el de compensación, capacitación y mejora de las condiciones de trabajo.
- Que se presenten dificultades para desarrollar instrumentos de formación y evaluación con base en las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

¿Qué se debe evitar en la Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral?

- Contar con Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) no actualizadas
- Elaborar NTCL inalcanzables o que no correspondan a la asignación real de funciones
- Evaluar para excluir
- Generar altos costos de implementación
- Contar con NTCL no transferibles a otras áreas o empresas
- Utilizar un lenguaje poco entendible
- Elaborar procedimientos complicados
- No involucrar activamente al trabajador y/o al sindicato
- Desvincular la NTCL con otros subsistemas de gestión de recursos humanos, especialmente los de compensación y condiciones de trabajo

Secretaría del Consejo del Tesoro del Canadá

Marco de trabajo para la gestión por competencias en la función pública del Canadá.

Este marco de trabajo es una iniciativa realizada por la Secretaría del Consejo del Tesoro del Canadá y la Comisión de la función pública.

Diciembre 1999

Resumen

¿Qué es el Marco de trabajo para la gestión por competencias en la función pública del Canadá?

El *Marco de trabajo para la gestión por competencias en la función pública del Canadá* contiene las directrices legislativas, políticas y prácticas que permiten aplicar un conjunto de competencias para gestionar el rendimiento de los recursos humanos de la función pública. Es el fruto de la colaboración de numerosos actores y un documento que se renovará de forma tácita, entendiéndose por esto que será puesto al día de manera periódica con el fin de tener en cuenta la experiencia colectiva adquirida en la gestión por competencias (GC).

La presente sección se dirige al conjunto de gestores y empleados de la función pública federal deseosos de obtener una mirada en conjunto de la GC y de conocer los motivos de su creciente popularidad en el campo de la gestión de los recursos humanos.

Las otras secciones constituyen una presentación más técnica del principio de la GC y de su aplicación y contienen ciertas advertencias relacionadas al contexto legislativo particular de

la función pública. Se dirigen a los especialistas de los recursos humanos de los ministerios y organismos y se ocupan de orientar correctamente a las organizaciones interesadas en integrar la GC a los diversos métodos que estas poseen en materia de gestión de los recursos humanos.

Declaración de adhesión a la GC realizada por la Secretaría del Consejo del Tesoro y la Comisión de la función pública.

La Secretaría del Consejo del Tesoro y la Comisión de la función pública suscriben al uso de la GC en la función pública en el Canadá como método de gestión de los recursos humanos en la medida que:

- la puesta en marcha se realice de manera uniforme, minuciosa y equitativa, conformemente a los parámetros legislativos únicos de la función pública y a sanas prácticas de la GC.
- el sistema sea elaborado en colaboración con los principales actores, lo que incluye a los empleados y a los agentes negociadores.

¿A qué atribuir la creciente popularidad de la GC?

Vale la pena examinar los motivos que están por detrás del crecimiento de la popularidad de la GC en numerosas organizaciones de los sectores público y privado. Hoy en día, la mejora del rendimiento que permite obtener resultados de primera calidad y beneficiarse de una ventaja en el plano de la competitividad es el inductor más importante del éxito de la organización.

Las organizaciones han constatado dos cosas:

Primero, que los recursos humanos constituyen su activo más importante y que la manera en que los gestionan influye directamente sobre el rendimiento de sus actividades. Si las organizaciones logran generar en su personal, competitividad, flexibilidad y motivación, lograrán un mayor control de su capacidad para alcanzar resultados en un contexto en evolución constante. Esta manera de pensar incitó gran número de organizaciones competitivas a cambiar sus estrategias. Estas no reaccionan más a fuerzas exteriores, pero se concentran más bien en la constitución de una fuerza interna de recursos que les permite adaptarse fácilmente al cambio.

Segundo, que es la importancia acordada a la “manera” de obtener los resultados que distingue las organizaciones de primer rango de aquellas menos competitivas, más que la atención puesta sobre los resultados en sí. En consecuencia, aunque las organizaciones muy competitivas continúan juzgando los conocimientos y las aptitudes como los componentes más pertinentes en el desarrollo de las capacidades de los empleados, estas organizaciones se interesan igualmente en las competencias “suaves” como los valores, los factores de motivación y los rasgos personales, elementos que hacen la diferencia en el rendimiento cotidiano y en el alcance de los resultados esperados.

El método de gestión del rendimiento de los empleados fundado tanto en los resultados a alcanzar como en la manera de alcanzarlos a sido calificado como “gestión por competencias” o GC.

La función pública del Canadá se interesa considerablemente en la instauración de la GC. Numerosos ministerios lanzaron diversos proyectos pilotos pero pidieron a la Secretaría del Consejo del Tesoro de aconsejarlos sobre lo que puede o no puede ser realizado teniendo en cuenta el carácter único de los parámetros legislativos de

la función pública y de la extensa gama de principios y métodos inherentes a la GC.

¿Qué más pueden decirme sobre la GC?

La GC representa la aplicación de un conjunto de competencias en la gestión de los recursos humanos con el fin de alcanzar la excelencia en cuanto al rendimiento y a los resultados que más cuentan para las estrategias de la organización. Exige la determinación de los lazos entre el rendimiento y los resultados así como la elaboración de estrategias de exportación de técnicas en todos los sectores del personal efectivo. Prevé igualmente la transmisión a los empleados de un método sistemático de extensión y de utilización de sus plenas capacidades. Existen sin embargo numerosas formas de abordar la GC, y no todas las organizaciones tienen la misma definición, ni la utilizan de la misma manera.

¿Qué son las competencias?

Las “competencias” representan los conocimientos, capacidades, habilidades y comportamientos que demuestra un empleado en el cumplimiento de su trabajo y que son factores claves para el logro de los resultados pertinentes a las estrategias de la organización.

Las competencias corresponden esencialmente al principio de las “cualidades y calificaciones” del cual la función pública se sirvió durante décadas para evaluar y gestionar las capacidades de los empleados. Contienen sin embargo dos elementos que las distinguen de las cualidades y calificaciones:

Mencionemos primero un nuevo elemento relacionado al enfoque de las competencias: el lazo que las une a los objetivos estratégicos y a las capacidades de la organización.

Las competencias pueden servir también, para asegurar la continuidad del rendimiento de todos los sectores de los recursos humanos, incluyendo la formación, el perfeccionamiento, la gestión del rendimiento y la planificación del relevo y no solamente la renovación del personal. Sin embargo no es necesario aplicarlas simultáneamente a todos los sectores, práctica que la mayoría de las organizaciones, hasta las más competitivas, jamás adoptaron. De hecho, la mayoría comenzaron por instaurar la GC en el marco de iniciativas de formación y de perfeccionamiento así como de planificación de los recursos humanos. No la aplicaron a la evaluación del rendimiento hasta que los empleados se familiarizaron con el uso de las competencias para dirigir las actividades de formación y de perfeccionamiento.

¿Qué se entiende por perfil de las competencias o modelo de competencia?

Un “perfil de las competencias” o “modelo de competencia” es un **conjunto de competencias** y comprende **comportamientos conexos** que vinculan directamente las prioridades estratégicas generales, a los trabajos a ser llevados adelante para realizarlas, así como a **los niveles** de competencia a alcanzar para cada comportamiento. Un perfil autónomo sin aplicación o sin ligazón con la estrategia organizacional no es de ninguna utilidad para el logro de los resultados.

Por más que los términos “perfil” y “modelo” son casi sinónimos, la función pública utiliza la expresión “perfil de las competencias” para la descripción de los niveles de competencia así como de los comportamientos requeridos para uno o varios empleos.

El perfil de competencias apunta a una población precisa de empleados. Puede tratarse de empleados formando parte del mismo grupo de puestos o de empleos en un ministerio o de empleados pertenecientes a una colectividad funcional dentro de la función pública.

Cuanto más homogéneo es el trabajo de una organización, más son elevadas las posibilidades de aplicar un solo perfil de las competencias a la escala de esta organización. Inversamente, cuanto más heterogéneo es el trabajo de una organización o cuanto más variados sean los resultados de la organización, será más probable encontrar una variedad de perfiles y de aplicaciones.

Por último, por más que una organización exige exactamente las mismas competencias para todos los puestos, la “manera” en que se traducen en términos de comportamientos y de niveles de competencia puede variar considerablemente.

¿Cuáles son las etapas esenciales del establecimiento de un perfil de las competencias?

Un perfil de las competencias es el fruto de un análisis y de una reflexión conceptual profundos. He aquí algunas de las etapas de su elaboración (ver las explicaciones detalladas brindadas en otras secciones):

- análisis de los objetivos estratégicos de la organización,
- análisis de las capacidades de la organización y de los recursos,
- estudio de rentabilidad de la GC,
- concepción de los principios y de la arquitectura de la GC,
- elaboración de uno o varios perfiles y herramientas y
- aplicación del perfil a las funciones de los recursos humanos en varias etapas o de manera evolutiva.

Es extremadamente importante colaborar con los diferentes actores, como los empleados y los agentes negociadores, ya que esta colaboración es la garantía de una puesta en marcha exitosa y de la adhesión.

¿Cuál es el vínculo entre la GC y el análisis y la evaluación de los puestos?

La función pública federal es una organización fundada sobre los puestos, lo que significa que el análisis y la evaluación de los puestos representan las bases de todos los demás sistemas de gestión de los recursos humanos, incluyendo la GC. Resulta evidente que los siguientes principios se aplican a la instauración de la GC:

- El análisis y evaluación de los puestos deben servir de fundamento para el establecimiento de los perfiles de las competencias, sin lo cual la GC no podrá ser utilizada para evaluar y gestionar los empleados.
- El análisis y la evaluación de los puestos pueden ser aplicados sin que lo sea la GC, pero esta última pierde todo su sentido como herramienta de gestión si un sistema de análisis y de evaluación de puestos no fue instaurado, como la Norma general de clasificación.
- La remuneración se funda sobre el valor relativo del puesto en la organización y no sobre las competencias que el empleado posee cuando entra en servicio. Las competencias pueden ser evaluadas en función de la medida en que contribuyen al logro de los resultados del puesto.

¿Cómo los parámetros legislativos únicos de la función pública dan forma a su enfoque en materia de GC?

La gestión de los recursos humanos en la función pública federal es regida por leyes y reglamentos precisos a los que se agregan leyes subordinadas. Los ministerios y organizaciones que optan por la GC deben, por ejemplo, atender a que:

- las competencias evaluadas sean a la vez observables y mensurables y que su pertinencia en el trabajo y en la descripción del trabajo sea establecida.
- las competencias no sean normativas a tal punto que causen una toma de partido cultural.
- las competencias juzgadas como esenciales lo sean realmente y que puedan ser sometidas a medidas de adaptación razonables.

Introducción

Objeto

El *Marco de trabajo de la gestión por competencias en la función pública del Canadá* presenta, a los especialistas en recursos humanos, líneas directrices para desarrollar y aplicar la gestión por competencias (GC) en el seno de sus organizaciones⁹. La GC se define como la aplicación de un conjunto de competencias en la gestión de los recursos humanos con el fin de alcanzar un nivel de rendimiento que contribuya con eficiencia y eficacia a los resultados de la organización, que se relacionan con los objetivos estratégicos.

El marco de trabajo no prescribe una aplicación o un modelo convencional único, pero brinda una guía de los parámetros legislativos, políticos y prácticos que conforman los límites en el que las organizaciones pueden construir sus propios sistemas de GC.

La función pública del Canadá se distingue de los otros niveles de los sectores público y privado por el hecho de que la gestión de los recursos humanos es regida no solamente por valores, principios, políticas, prácticas y convenciones colectivas, sino también por leyes y reglamentos así como otras legislaciones subordinadas, que hay que respetar a la hora de la aplicación de cualquier forma de gestión de los recursos humanos.

El marco es el fruto del trabajo del Comité director sobre la gestión por competencias en consulta con los representantes de la Secretaría del Consejo del Tesoro, de la Comisión de la función pública, del Comité interministerial sobre la gestión por competencias, de las comunidades funcionales, del Consejo de los recursos humanos, de los agentes negociadores y de los representantes de los empleados. Saca provecho de la experiencia y los esfuerzos desplegados por

⁹ En el contexto de la función pública federal, se entiende por “organización” el conjunto de un ministerio o de sus componentes.

los empleados de los ministerios a lo largo de los últimos años. Tiene igualmente en cuenta, los resultados de los trabajos de investigación sobre las organizaciones de los sectores privado y público que aplican la GC a sus sistemas de gestión de los recursos humanos

Declaración de adhesión

La Secretaría del Consejo del Tesoro (SCT) es consciente del interés creciente que manifiestan numerosas organizaciones en la aplicación de la GC como estrategia de empresa. Se suscribe al uso de la GC en el seno de la función pública del Canadá como método de gestión de los recursos humanos siempre y cuando la instauración se haga de manera uniforme, minuciosa y con equidad, conformemente a sus parámetros legislativos únicos y a sanas prácticas de GC.

Las organizaciones deben tomar nota que la elaboración de sanos métodos de GC puede acarrear importantes inversiones financieras y demandar considerablemente de los esfuerzos de los gestores, empleados y consejeros de los recursos humanos encargados de elaborarlos. Deben igualmente poder contar con la adopción de un enfoque uniforme integrado por todos los actores que entran en juego en el proceso, comprendido lo que se acaba de mencionar así como los representantes sindicales y los consejeros. Es por lo que deberían, antes de emprender la iniciativa de la GC, asegurarse que están encaminadas hacia objetivos de largo plazo.

Los datos teóricos y los testimonios elogiosos de numerosas organizaciones recalcan la utilidad de la GC como herramienta para hacer que la gestión de los recursos humanos sea más estratégica. De todas maneras una experiencia adicional y otros trabajos de investigación serán necesarios antes de que se pueda decretar que la GC contribuye directamente a la creación de valor y a asegurar el éxito de la organización.

La GC en el marco más general de una buena gestión de los recursos humanos

Es posible mostrar el vínculo entre el éxito de las actividades de la función pública del Canadá y la calidad de la gestión de sus recursos humanos, ya que esta influye directamente sobre los resultados de la organización. Las decisiones de la organización tienen toda una incidencia sobre la manera en que la función pública gerencia sus recursos humanos. Los vínculos entre estos dos sectores son indiscutibles, y es por eso que es esencial que la función pública instaure enfoques vanguardistas en materia de gestión de los recursos humanos si quiere poder lograr ser un empleador de predilección para las generaciones actuales y futuras de funcionarios y ser percibido como un gestor excepcional de los recursos humanos.

En febrero 1998, la Secretaría del Consejo del Tesoro publicó **el Marco de trabajo para una sana gestión de los recursos humanos en la función pública** – elaborado en conjunto con los ministerios y con su adhesión. Este marco apunta a ayudar a las organizaciones a integrar la gestión de los recursos humanos a la planificación de las actividades. Para llevarlo a cabo, el marco define cinco sectores de resultados claves, cada uno de ellos siendo mensurable en función de un conjunto de criterios de logros esperados y de indicadores de rendimiento que las organizaciones pueden elegir en función de la misión, de las prioridades, de la cultura y de los valores que le son propios. Las competencias de los empleados y de la organización pueden ser puestas a punto a partir de un análisis de los indicadores de rendimiento que la organización estableció. Los indicadores de rendimiento constituyen los elementos básicos lógicos a partir de

los cuales los gestores pueden cernir y definir los tipos de competencias que los empleados deben aplicar en el ejercicio de sus funciones. Concretos y mensurables, están basados en los resultados requeridos para el puesto y pueden fácilmente ser traducidos en comportamientos deseables y observables así como en niveles de competencia requeridos a cada particular para el logro de resultados.

Los trabajos de investigación en los sectores privado y público

En 1998, la Comisión de la función pública realizó un sondeo acerca de 57 organizaciones que forman parte del sector federal canadiense con el fin de medir el interés suscitado por la GC y el grado de implantación de esta forma de gestión. Los resultados de este sondeo indican que 32 organizaciones lanzaron proyectos basados en las competencias referidos a al menos una aplicación de recursos humanos. En general, las organizaciones le veían ventajas, lo que generó un interés creciente en expandir este concepto a una más amplia población y a otras actividades de los recursos humanos.

La misma tendencia se observa manifiestamente en otras organizaciones de los sectores privado y público. La mayoría de las organizaciones comienzan solamente a aplicar la GC en la periferia de sus sistemas de los recursos humanos, pero afirman que la GC los ayuda a colocar más alta la barra de rendimiento individual y que agrega valor a los resultados de la organización. La instauran en sectores en que el cambio es indispensable y no necesariamente en aquellos donde debería, en teoría, ser aplicada. Las organizaciones aplican la GC allí donde la necesidad se hace más imperiosa.

Las organizaciones que instalaron la GC estiman que ésta acentúa el rol de impulsor estratégico clave que tiene la función de los recursos humanos para lograr los resultados organizacionales. Aunque, definen y aplican de diversas maneras las competencias, teniendo en cuenta las necesidades actuales y futuras. Por ejemplo, pueden elaborar conjuntos únicos de competencias para puestos precisos o competencias genéricas y generalizadas que se aplican a todos los puestos en la organización.

Como se trata de una iniciativa relativamente reciente, la percepción de un buen rendimiento de la inversión acordado a la GC que tienen los empleadores descansa todo sobre la medida de la eficiencia en la etapa de en marcha de una actividad. Las medidas en la etapa representan la influencia que la organización ejerce los comportamientos con el fin de producir un resultado, ejemplo comunicar los comportamientos que se aprecian los empleados. Sin embargo, la eficacia de la GC es más de ser percibida, por ejemplo en que medida esos comportamientos enriquecen el éxito de la organización. Se trata de los resultados concretos o que no son cuantificables una vez que el empleado terminó su trabajo. Se debe contar al menos tres años para instaurar la GC en un sector de los recursos humanos; muy pocas organizaciones han podido medir la eficacia de la GC.

Las organizaciones se tropiezan con dificultades cuando la GC se vuelve un fin en sí mismo más que un medio para lograr un fin, o también cuando hay una falta de rigor en el proceso de puesta en marcha o en el seguimiento.

sobre
puesta
inicial
sobre
por
a todos
difícil

Numerosas empresas del sector privado han llevado adelante un modelo estándar para implantar la GC. Es importante que el sector público federal se interese en este enfoque.

Estas empresas:

- han fundado sus competencias sobre sus valores, su cultura y sus estrategias de empresa con el fin de mejorar su capacidad competitiva;
- han utilizado sus dirigentes, así como su misión y sus estrategias de empresa como puntos de partida para definir una orientación precisa y asegurar la coherencia en la aplicación de las competencias;
- han definido las competencias en función de la manera en que el rendimiento podía ser mejorado por la aplicación de habilidades y de comportamientos específicos a la tarea;
- han integrado la GC a su estrategia de empresa global o a su proceso de cambio, pero no como un elemento autónomo;
- han integrado las competencias a sus actuales sistemas de los recursos humanos, allí donde la necesidad se hacía más imperiosa, en vez de repensar los programas en función de las competencias;
- han hecho concordar los comportamientos actuales con los comportamientos que eran apreciados en el seno de la organización.

Los partidarios de la GC reconocen de todas maneras que esta forma de gestión no es de aplicación universal y que no es una panacea que conviene a todas las organizaciones.

Definiciones

La gestión por competencias

La gestión por competencias (GC) es un conjunto de competencias aplicado a la gestión de los recursos humanos con el fin de alcanzar un nivel de rendimiento que contribuya de manera eficiente y eficaz a los resultados de la organización. Esto incluye las actividades de selección, de renovación del personal, de formación, de perfeccionamiento, de gestión del rendimiento y de planificación de los recursos humanos. La GC es un método de gestión de los recursos humanos que es a la vez sistémico y sistemático.

Es un “sistema” porque se trata de un enfoque integrado y coherente de gestión de los empleados a largo plazo, que recurre a un conjunto común de competencias ligadas a las estrategias y objetivos de la organización. Si son elaboradas y aplicadas de manera pensada, metódica, estratégica y respetando las leyes, las competencias pueden ayudar a traducir la misión y las prioridades de la organización en expectativas claras en materia de rendimiento para los empleados y facilitar la gestión de los empleados en toda la gama de las actividades de los recursos humanos. La GC, al igual que los otros sistemas de recursos humanos, está sujeta a las disposiciones de varias leyes que exigen una gestión justa y equitativa.

La GC es “sistemática” porque subdivide el rendimiento individual en elementos lógicos, secuenciales y transparentes que están basados en criterios claros y en la toma de decisiones equilibradas. Estas mismas competencias pueden ser integradas progresivamente a las diversas aplicaciones de los recursos humanos y ser gestionadas y evaluadas de manera uniforme – únicamente los indicadores de comportamientos y los niveles de competencia tendrían que ser adaptados según la aplicación.

Las competencias

Las competencias han sido definidas de varias maneras, pero la mayoría de los modelos integran los elementos indispensables para la producción de resultados que están ligados a los objetivos de la organización, a saber los conocimientos, las capacidades, las habilidades, las características personales, los comportamientos y (o) las cualidades.

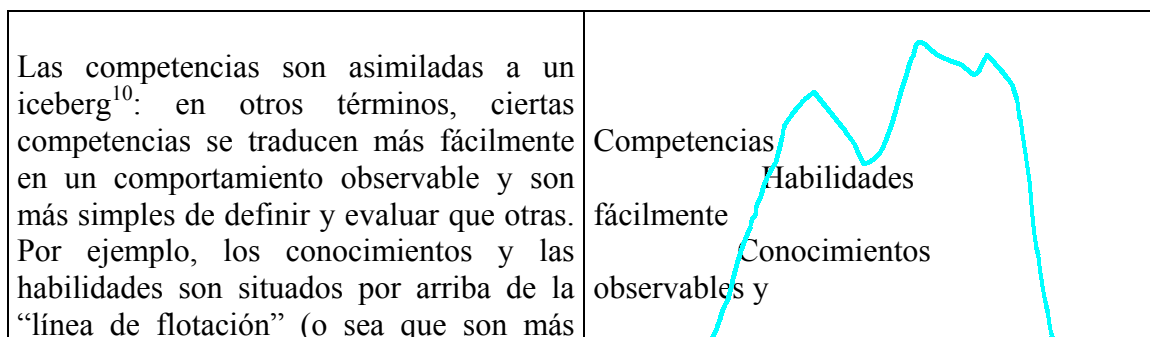
Para las necesidades de la función pública del Canadá, las competencias pueden ser definidas de la siguiente forma:

Los conocimientos, capacidades, habilidades y comportamientos que un empleado demuestra durante la realización de su trabajo y que son factores claves de logro, por parte de los empleados, de los resultados pertinentes a las estrategias de la organización.

Uno de los elementos comunes a todas las definiciones aceptadas es la relación directa e interdependiente entre el trabajo y el trabajador, que puede resumirse en la ecuación siguiente:

$$\text{Trabajo a realizar (qué) + Rendimiento del trabajador (cómo) = Resultados que agregan valor a la organización}$$

En el contexto de la función pública, una competencia que no está ligada al trabajo referido a un puesto y que no induce el logro organizacional no es una competencia de trabajo por definición. La competencia debe ser observable y mensurables y no presumida o supuesta.



¹⁰ L.M. Spencer y S.M. Spencer, *Competence at Work: Models for superior Performance* (New York: John Wiley & Sons 1993), pág 11.

<p>observables), mientras que los valores, las actitudes así como las consideraciones y los atributos personales son considerados como estando por debajo de la superficie (es decir sumergidas). Algunos estiman que, ya que las competencias de superficie son más fácilmente adquiridas a través de la formación que las competencias sumergidas, es más rentable seleccionar las personas que poseen esas competencias sumergidas que de formar las personas con el fin que adquieran las habilidades fácilmente observables. De la misma manera, algunos sostienen que solo las competencias más fuertes deberán ser desarrolladas y que no se debería tener en cuenta las competencias más débiles.</p>	<p>mensurables</p> <p>Vínculos interpersonales Miembro del equipo</p> <p>Competencias menos</p> <p>visibles</p> <p>Actitudes Menos</p> <p>fáciles de observar</p> <p>Valores</p> <p>y de Realizaciones y</p> <p>medir motivación</p> <p><u>El modelo del iceberg</u></p>
<p>Para que sean juzgadas útiles por la organización, las competencias deberían ser desarrolladas conformemente a los principios de gestión de la organización y a las prácticas modernas de la función de control¹¹. Para asegurar la eficacia, importa proceder a una validación, la cual debe incluir la intervención de un número razonablemente importante de gestores, de titulares y de profesionales que están familiarizados con el trabajo o el método de validación. Para ser pertinentes y útiles, las competencias deben traducirse por comportamientos mensurables y observables. Estos “indicadores de comportamientos” definen en términos reales la manera en que una competencia</p>	<p>Definiciones de competencia:</p> <p>“Las capacidades, conocimientos, valores, actitudes, cualidades personales o cualidades y motivos demostrados en el marco de los comportamientos que contribuyen al buen rendimiento del trabajo.” (Comité interministerial sobre la gestión por competencias, Gobierno del Canadá)</p> <p>“Las características de un individuo que erigen su rendimiento o su comportamiento en el trabajo” (L.W.Slivinski y J. Miles, <i>Perfil global de las competencias: un modelo</i>, Comisión de la función pública del Canadá)</p>

¹¹ Una función moderna de contralor integra cuatro elementos claves en el proceso cotidiano de toma de decisiones a todos los niveles y en todas las funciones: 1) los datos sobre el rendimiento (financieros, no financieros – por ejemplo los datos sobre los recursos humanos, los datos históricos y los datos sobre el futuro); 2) la gestión del riesgo; 3) la gestión del control; 4) la ética y los valores. Esto da resultados significativos, relacionados a la formación, que toman en cuenta los límites financieros y los riesgos, y que se basan en la clientela, en la ética y en la acción. (Ver los sitios secundarios de la Secretaría del Consejo del Tesoro para más información.)

<p>agrega valor a la organización así como lo que es considerado como la excelencia en materia de rendimiento. En otros términos, las competencias son las características que distinguen el rendimiento deseable en un empleo. Juntas, las competencias de los empleados representan la capacidad de una organización de concretar sus estrategias.</p>	<p>“Los conocimientos, habilidades, capacidades o cualidades personales demostrados a través del comportamiento, que dan lugar a la excelencia del servicio.” (Desarrollo de los recursos humanos Canadá)</p> <p>Una característica subyacente de un empleado que contribuye a un rendimiento eficaz o superior en el trabajo.” (R:E: Boyatzis, 1982)</p> <p>“Una capacidad personal esencial para la producción de un producto (trabajo) de calidad.”</p> <p>“...las características personales asociadas a los logros profesionales.” (D.C.McClelland, 1993)</p>
--	--

Un perfil de las competencias

El perfil de las competencias puede incluir la definición de las competencias, de los indicadores de comportamiento conexos, así como los niveles de rendimiento y de habilidad. Las competencias pueden ser reunidas en racimos o grupos de competencias, que son agrupamientos lógicos formados alrededor de un tema o de un contexto común.

El perfil de competencias es un documento que enuncia el conjunto de las competencias propias a un puesto, a un empleo, a un grupo profesional o a una comunidad funcional. Ilustra las premisas particulares, los conceptos y los objetivos a realizar presentes en su elaboración. Las organizaciones pueden elegir llamar al conjunto de competencias, un perfil de las competencias o un modelo de competencia. Sea cual sea la expresión usada, las etapas que sirven a elaborar el perfil o el modelo son esencialmente las mismas. Ciertas organizaciones elaboran un marco de trabajo global enunciando los principios y líneas directrices de la GC, permitiendo construir diferentes perfiles de las competencias. Es esencialmente de esta forma que ha sido elaborado el *Marco de trabajo para la gestión por competencias en la función pública*.

Por más que los términos “perfil” y “modelo” son casi sinónimos, la función pública utiliza la expresión “perfil de las competencias”.

Condiciones organizacionales necesarias para una puesta en marcha exitosa de la gestión por competencias

La gestión por competencias (GC) es un proceso sistemático de determinación de las competencias necesarias para el logro de los resultados de una organización y para la aplicación de estas competencias en uno o varios sectores de los recursos humanos. Ciertas condiciones deben habitualmente ser cumplidas para que la GC sea considerada exitosa.

La organización debe tener en primer lugar, una cultura que favorezca un proceso de toma de decisiones participativo, la innovación, la flexibilidad individual, el crecimiento, la excelencia del rendimiento y el aprendizaje continuo. La GC da mejores resultados cuando estas condiciones están presentes. Es necesario igualmente una voluntad fuerte, en el seno de la organización, de poner en marcha un enfoque en materia de competencia. Se trata de un elemento importante para la creación de una fuerza de impulsión así como para la comprensión del concepto como herramienta evolutiva.

Es importante que los gestores de todos los niveles aseguren una dirección fuerte y se hagan los campeones del largo plazo. Si el concepto no reviste importancia a los ojos de la dirección, tampoco lo hará en el resto de la organización. Por ejemplo, un comité director puede brindar la plataforma de las decisiones a tomar, confirmar los objetivos de la organización, brindar una orientación estratégica y suscitar la adhesión. La alta dirección debe marcar una orientación precisa que será adoptada en el conjunto de la organización.

El proyecto debe igualmente suscitar el compromiso, la participación y la adhesión a largo plazo de los principales actores que son los gestores, los empleados, los agentes negociadores y los otros representantes de los empleados. A través de la colaboración y la consulta real a los empleados durante todo el proceso de elaboración y de puesta en marcha de la GC, se asegura que estos últimos hagan parte del proceso de decisión.

La cultura de la organización debe fomentar a los gestores a asumir la responsabilidad del proyecto y a llevar el proceso a lo largo de todo el ciclo de la puesta en marcha.

La organización debe ser dotada de una estrategia de comunicación eficaz para asegurar que los empleados comprendan la razón de la puesta en marcha de la GC y la manera en que ésta puede contribuir al logro de los resultados. Para un cambio tan fundamental, es posible que haga falta más de un mensaje para suscitar el interés de un auditorio y asegurarse su apoyo. En fin, las competencias deben ser aplicadas correctamente, de otra manera pierden todo su sentido.

Concebir un perfil de las competencias

Para elaborar un perfil de las competencias, se invita las organizaciones a considerar la posibilidad de hacer propias las siguientes medidas, que según lo indican las investigaciones efectuadas, contribuyen a la eficacia de la puesta en marcha de los perfiles de las competencias:

- Definir criterios de eficacia del rendimiento
- Realizar un análisis de rentabilidad vinculado a la GC, ya que los problemas a ser resueltos en el seno de la organización son los que pautan la necesidad de un cambio. Este análisis incluye la identificación del grupo de trabajadores elegido, de los resultados que produce y de sus clientes así como la determinación de la manera en que la GC puede ser aplicada a las actividades de los recursos humanos para agregar valor a la organización.
- Identificar las consecuencias a corto y largo plazo en la empresa, de la decisión de no poner en marcha la GC.
- Determinar las principales fuentes de orientación estratégica (por ejemplo la alta dirección, las prioridades y planes empresariales de la organización) para cuidar que el perfil refleje los valores que la organización juzga como importantes.
- Integrar las prioridades y los valores estratégicos a corto y largo plazo de la organización a la ecuación y dedicarle un esfuerzo continuo.
- Poner a punto un plan de gestión de proyecto así como un método y un marco de trabajo que engendren un modelo vinculado a los objetivos de la aplicación que se desea realizar.
- Elaborar las hipótesis actuales y futuras sobre los empleos objeto de estudio.
- Seleccionar un grupo representativo de trabajadores con un rendimiento típico como fuente de datos sobre los comportamientos que producen los resultados esperados (igualmente llamado “muestra representativa de criterios”)
- Definir las competencias con términos que sean entendidos por la población seleccionada.
- Servirse de un vocabulario uniforme para designar las competencias en toda la población seleccionada.
- Recurrir a un enfoque equilibrado para recaudar datos de las competencias sobre los empleos existentes a través de los niveles de rendimiento establecidos. Esto puede incluir lo siguiente:
 - la observación directa;
 - entrevistas basadas sobre los comportamientos, un incidente crítico o entrevistas realizadas a los actores¹²;
 - grupos de expertos que conocen los empleos y las competencias requeridas para obtener los resultados;
 - grupos de reflexión compuestos por los titulares de un puesto, de supervisores, de clientes;
 - sondeos (por ejemplo evaluaciones en todos los sentidos);
 - análisis de los empleos;
 - las bases de datos sobre las competencias¹³;
 - fichas sobre las competencias;
 - análisis comparativos con organizaciones semejantes;
 - bases de datos sobre el rendimiento.

¹² Las entrevistas basadas en el comportamiento permiten predecir bastante bien cómo un candidato se desenvolverá en el trabajo, ya que se le realizan preguntas sobre la manera en que solucionó una situación crítica acontecida en el pasado (por ejemplo como resolvió un conflicto).

¹³ El acceso a los bancos de datos que incluyen estudios de las competencias permite poner el énfasis en las competencias que han asegurado el éxito a otras organizaciones.

- Crear un perfil de las competencias.
- Validar nuevamente los resultados con otro de los métodos arriba mencionados y siempre hacer participar a los grupos de reflexión en la recolección de datos y en su validación, con el fin de mejorar la confiabilidad y la validez de la información.
- Analizar la información.
- Usar el tipo de perfil que conviene mejor a vuestra aplicación. Por ejemplo, a la hora de la selección de puestos o de empleos en particular, concebir un perfil que define competencias – según las escalas de evaluación que tienen como eje el comportamiento o las escalas de evaluación convencionales¹⁴ que sean observables, mensurables y compatibles con la aplicación de recursos humanos. Este nivel de detalle no es necesario si la aplicación se hace a nivel de una comunidad funcional.
- Determinar si el perfil es confiable y si contiene competencias observables y mensurables.
- Elaborar y aplicar estructuras administrativas y de control para operar el sistema y asegurar la confiabilidad.
- Controlar y evaluar la validez y la pertinencia del perfil a lo largo del tiempo.
- Impartir una formación en profundidad a los especialistas de los recursos humanos con el fin de asegurar que entiendan perfectamente el concepto y las herramientas.
- Adaptar el perfil a los nuevos usos en materia de recursos humanos.
- Evaluar las ganancias de eficiencia y de eficacia
- Hacer conocer a todos los actores los progresos realizados y las ventajas obtenidas.

La importancia de la validación

Las organizaciones deberían validar sus perfiles con el fin de no correr el riesgo de encontrarse con perfiles no pertinentes que podrían tener implicaciones en el plano jurídico así como a nivel del rendimiento. El grado de validación depende de la manera de aplicar el perfil. Es absolutamente necesario recurrir a la validación si el perfil es usado para el establecimiento y la evaluación del rendimiento.

La validación es importante y puede demandar mucho tiempo, pero ya que la mayoría de las organizaciones se encuentran en las primeras fases de la instauración de la GC, deberían anticiparse y evaluar a medida que van progresando. La validación es un proceso de larga duración ya que la eficacia como tal de un enfoque en materia de competencia puede no ser

¹⁴ Los sectores público y privado utilizan hace años escalas de evaluación basadas en el comportamiento. En el marco de la GC, la definición de una habilidad refiere a los niveles de competencia, de bajo a alto, cada nivel corresponde a un punto de la escala que hace una descripción del comportamiento. Tomemos el ejemplo de la necesidad, para un empleado, de asumir la responsabilidad de sus errores: 1) admite abiertamente sus errores; 2) necesita ser incitado a admitir sus errores. Los especialistas utilizan ya desde hace un tiempo escalas de evaluación convencionales, de las cuales algunas enumeran los comportamientos vinculados a cada competencia y necesitan elegir la medida en la que el empleado manifiesta cada comportamiento (por ejemplo de raro a seguido).

observable antes de tres o cinco años. La validación permite entre otras a las organizaciones de ejercer un control sobre los perfiles y de adaptarlos a sus objetivos cambiantes.¹⁵

Si bien existen otros, presentamos aquí dos métodos populares de validación: la validez de contenido y la validez estadística. Hasta hace poco, la mayoría de las organizaciones optaban por el enfoque menos costoso, a saber la validación por el contenido. Son cada vez más numerosas las organizaciones que se interesan en las medidas estadísticas para evaluar la relación entre los perfiles y las ventajas finales, como los beneficios, la productividad y la satisfacción del cliente.

Validación del contenido

La validación del contenido significa que se examina sistemáticamente el contenido de una competencia para determinar si mide correctamente los comportamientos que debe medir. Es simple y directa siempre y cuando se funde sobre el análisis exacto del empleo. Uno de los métodos consiste en usar un grupo testigo que no formaba parte de la etapa inicial de concepción del perfil y hacer que los miembros de ese grupo lleguen a determinar por consenso en que medida las competencias enumeradas de manera aleatoria, corresponden a comportamientos de alto rendimiento y en que grado los comportamientos pueden ser observados. Ir a la sección 3 del Perfil global de las competencias para más amplia información.

Validación estadística

La validación estadística, o validez de los criterios, es establecida determinando en que medida existe una correlación entre una competencia dada y una medida dada del rendimiento individual. Podemos usar por ejemplo un “índice de competencia” para determinar en qué medida el grado de posesión de una competencia (o nivel de competencia) comporta una correlación positiva con las primas pagadas a un empleado. Dirigirse a la sección 3 del Perfil global de competencias para más detalles.

Medir la eficiencia y la eficacia de un perfil de las competencias

Para medir el rendimiento a nivel individual u organizacional, recurrimos a numerosas técnicas similares. Existe todo un abanico de herramientas de medida, como las siguientes:

- Vincular los perfiles de las competencias a los objetivos organizacionales, a la calidad de los resultados, al grado de satisfacción de la clientela y de los empleados y a nivel de los resultados logrados por los empleados;
- Utilizar el rendimiento del capital invertido (RCI) para mostrar la contribución directa de la GC a las actividades esenciales¹⁶;

¹⁵ La exactitud de los perfiles aumenta en presencia de múltiples evaluadores y de controles claves de la calidad. Si la validación se basa en el grado de entendimiento entre los evaluadores (es decir la confiabilidad entre evaluadores), es necesario atender a que las diferencias de las cotas no sean diferencias reales en la naturaleza del trabajo de los empleos. Se deben determinar los motivos de los desvíos entre los evaluadores. Por ejemplo, pueden ser atribuibles a variaciones de las capacidades y de los niveles de rendimiento requerido para los diferentes empleos agrupados bajo un mismo perfil de las competencias.

¹⁶ Durante una conferencia sobre la gestión por competencias, que se desarrolló del 31 de agosto al 3 de setiembre de 1998, Lyle Spencer y Charley Morrow presentaron su documento titulado: “The Economic Value of Competencies:

- Utilizar los perfiles de las competencias para realizar un análisis comparativo de la organización con respecto a los “primeros de la clase”, entre las organizaciones que obran en los mismos sectores de actividad tanto en el interior como en el exterior de la función pública y afinar los sistemas en vista de producir los mejores resultados¹⁷;
- Recurrir a sistemas de encuesta, de control, de verificación y de evaluación para realizar el seguimiento de rendimiento individual de los empleados a lo largo de un conjunto homogéneo de competencias comunes;
- Utilizar una “planilla de puntuación” para evaluar la organización desde el punto de vista de los actores conjuntos actuales y potenciales y desde el punto de vista de la forma en que miden la capacidad que tiene la organización de mejorarse y de crear valor¹⁸;
- Medir la contribución del personal efectivo en cuanto a la cantidad de capital intelectual disponible para producir los resultados¹⁹.

Naturaleza y estructura de los perfiles

En el seno de la función pública del Canadá, los perfiles de las competencias existen a diferentes niveles. Pueden aplicarse a la escala de la organización (es decir “de base”), a niveles, roles o funciones particulares o también a una unidad funcional, un empleo o un puesto dado. Los trabajos de investigación realizados en el sector público señalan una tendencia semejante, las organizaciones construyen perfiles en múltiples niveles. Esto podría significar que las organizaciones experimentan diversos perfiles, en el estadio inicial de la GC, debido al escaso número de precedentes, o por la necesidad de la existencia de diversos perfiles que respondan a necesidades precisas, o por los dos.

En la función pública, como en el exterior, el número de competencias varía de un perfil a otro, y estas están ligadas a los objetivos perseguidos por la organización, a las actividades sobre las que se concentran y a las necesidades de la organización. En su conjunto, los perfiles tienen en general de 10 a 30 competencias; las competencias menos numerosas son más fáciles de

Measuring the ROI.” Este documento se enfoca en la manera en que pueden ser utilizados esos métodos generales de estimación y los desvíos estándares para mejorar el rendimiento y su valor de productividad para cada empleado y equipo de diversas organizaciones.

¹⁷ Ver *Análisis comparativo y prácticas ejemplares*, Secretaría del Consejo del Tesoro del Canadá.

¹⁸ La planilla de puntuación ponderada es una herramienta de medida que traduce los objetivos estratégicos en un conjunto coherente de medidas financieras y no financieras. Esta planilla de puntuación da respuesta a cuatro preguntas básicas: 1) ¿Cómo los clientes nos perciben (perspectiva de la clientela)? (plazos, calidad, rendimiento/servicio y costo); 2) ¿En qué debemos brillar (perspectiva interna de la organización)? (factores influyendo sobre los ciclos de ejecución, a la calidad así como la productividad y las competencias de los empleados); 3) ¿Podemos seguir mejorando y continuar creando valor (perspectiva de la innovación y del aprendizaje)? (capacidad de innovar, de mejorarse y de aprender); 4) ¿Cómo vemos los accionistas (perspectiva financiera)? (rentabilidad, crecimiento y valor de las acciones). Ver el sitio Web Ideas@Work de Harvard Business School Publishing.

¹⁹ Cada vez más, la medida del capital intelectual se ha vuelto una práctica corriente. En la línea de los trabajos de Karl-Erik Sveiby, está surgiendo una nueva norma para tomar en cuenta el capital intelectual, dándole la misma importancia que los indicadores financieros tradicionales. Consulte al respecto *Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard* <http://www.sveiby.com.au/EmergingStandard.html> y el sitio The Official Intellectual Capital Home Page.

gestionar. En otros términos, cuantas más competencias abarca un perfil, más hace falta consagrar tiempo a la elaboración, a la validación y a la evaluación de cada competencia con el mismo rigor y la misma uniformidad en cada una de las disciplinas que comporta la gestión de los recursos humanos.

Las recientes tendencias muestran que las grandes organizaciones ponen a punto aplicaciones y perfiles de las competencias que corresponden específicamente a sus profesionales y cuadros. Para numerosas organizaciones, aquí se detiene el establecimiento de los perfiles de las competencias. En la función pública federal, los organismos centrales se han centrado hasta ahora sobre un perfil genérico apuntando los niveles de los cuadros y de los gerentes, simplemente por el hecho de que estos niveles son gestionados a nivel de la organización o del ministerio. Queremos ahora elaborar perfiles de las competencias apuntando a las comunidades funcionales también.²⁰

Otras organizaciones crean perfiles variados en función de sus roles, de sus funciones y de la descentralización (por ejemplo Agricultura y Agroalimentaria Canadá, Defensa nacional). Cada vez más, las organizaciones homogéneas tienden a elaborar perfiles que se aplican a la integridad de su personal efectivo (por ejemplo la Oficina del Consejo privado), mientras que se observa lo contrario, en las organizaciones heterogéneas. Desarrollo de los recursos humanos Canadá a desarrollado un marco de trabajo global de establecimiento de los perfiles de las competencias. Cada ministerio determina la mejor manera de establecer los perfiles de las competencias en función de sus necesidades propias y de un análisis de la rentabilidad.

La mayoría de las organizaciones seleccionan las competencias a partir de varias áreas (por ejemplo las competencias en leadership, en comunicación, en relaciones interpersonales), de hecho la mayor parte del trabajo de los ministerios reviste una dimensión multitarea. Realizan también la selección de las competencias en función de los resultados de los últimos trabajos de investigación realizados por las organizaciones más performantes. Por ejemplo, los trabajos recientes de investigación muestran que las habilidades en relaciones interpersonales constituyen uno de los más importantes criterios de promoción. Una vez más, esto depende de las necesidades de cada ministerio.

En su conjunto, los perfiles genéricos definen más extensamente las competencias, de forma que pueden aplicarse más fácilmente a un vasto segmento del personal (por ejemplo la comunidad de los recursos humanos). Estos perfiles dan una orientación general respecto a las competencias requeridas y se basan a menudo sobre el valor. Pueden servir de base a las sub-competencias específicas, a las competencias suplementarias propias del empleo, a los comportamientos profesionales y a los niveles de competencia. Los perfiles de las competencias que son

²⁰ Entre otros ejemplos de perfiles genéricos que han sido implantados con éxito en la función pública, mencionemos el de las competencias en liderazgo del Relevo (La Relève), que concierne a los sub-ministros adjuntos y los cuadros superiores. La Secretaría del Consejo del Tesoro y la Comisión de la función pública están formulando esas competencias para aplicarlas a otros niveles de la gestión. Otro ejemplo es el de los perfiles de competencias producidos por la intervención de los consejos consultivos del aprendizaje dirigida a los cuadros intermedios y a las comunidades funcionales de la tecnología de la información, de los recursos humanos, de las comunicaciones y de la política.

principalmente función del puesto o del empleo²¹ incluyen escalas graduadas que indican el grado de posesión de una competencia. Por ejemplo, los perfiles que son subdivididos en niveles de competencia (a menudo de tres a siete niveles) tienen tendencia a aplicarse a más de un nivel de clasificación en el seno de un grupo profesional. He aquí ejemplos de escalas:

- De 1 a 5, 6 o 7 (esta escala numérica puede incluir hasta 7 niveles, el nivel más bajo corresponde a no pertinente y el más alto a excelente)²²
- De 1 a 10 (se trata de un sistema de evaluación decimal donde el 10 es el nivel más elevado)
- De A a E, F o G (esta escala alfabética puede incluir hasta siete niveles, donde A = excelente y la letra más lejana = no conforme).

La elección de la escala depende en general de las variables vinculadas al trabajo. Las escalas verbales son a menudo juzgadas preferibles en aplicaciones tales como la gestión o el desarrollo del rendimiento. Por más que una escala común y corriente pueda permitir el análisis comparativo, la combinación de diferentes resultados puede ser compleja e implicar conversiones matemáticas o precisar un acuerdo sobre una forma de evaluación global subjetiva. Los ministerios deben consultar un especialista formado en esta metodología.

En regla general, cuanto más la aplicación es específica, más el perfil está definido. Un perfil de las competencias genérico tiende a poner más énfasis en los comportamientos generales que en los conocimientos técnicos. Un perfil específico de un puesto o de un empleado en particular agregaría habilidades y conocimientos técnicos particulares y podría traducir las competencias en niveles de competencia, de forma tal que las personas puedan comprender lo que se espera de ellas. Un perfil genérico puede servir de marco conceptual para la elaboración de un perfil específico correspondiente a un puesto o a un empleo.

Las organizaciones que ponen en marcha la GC deben adoptar un léxico o un perfil común a toda la organización. Pocas organizaciones han elaborado un perfil único que se aplique al conjunto de sus empleos. Esto sería imposible en el seno de la función pública, que es considerada como un establecimiento único, dada la gran diversidad de los mandatos, de las culturas y de los objetivos generales de los diversos ministerios, organizaciones y comunidades funcionales. Sin embargo, para cada ministerio (cuanto más homogéneo, más realizable), puede aparecer como práctico y económico adoptar un léxico o un perfil común de gestión de las actividades de los recursos humanos de una manera integrada e interdependiente.

Perfiles de las competencias hechos a medida o importados

²¹ En una organización, un puesto constituye la unidad estructural más fundamental; representa el conjunto de las tareas asignadas a un empleado. Cuando varios puestos son considerados comparables en cuanto a su naturaleza y complejidad del trabajo a ser realizado, se los considera como una familia de empleos.

²² Ejemplo de una escala de observación de comportamientos en la que el evaluador mide la frecuencia en la que un empleado busca obtener retroacción en la manera en que su trabajo influirá sobre el de otros: 1) casi nunca, 0-19%; 2) raramente, 20-39%; 3) a veces, 40-59%; 4) frecuentemente, 60-79%; 5) casi siempre, 80-100%.

Se pueden elaborar perfiles de las competencias de tres maneras diferentes. Se pueden seleccionar entre los perfiles “llave en mano” determinando los que convienen más a partir de un léxico normalizado e informatizado o a través de fórmulas utilizadas por organizaciones semejantes. Los perfiles de las competencias pueden también ser elaborados a través de ejercicios de validación a la interna suscitando la participación de expertos, de grupos de reflexión e implicando entrevistas. O también, se puede recurrir a un enfoque combinado.

Sea cual sea el enfoque adoptado, un análisis de la rentabilidad debe ser la primera etapa de selección del perfil más pertinente y de la evaluación de los riesgos y de las ventajas que este presenta. Este análisis debería incluir la consulta de otros utilizadores de perfiles importados, con el fin de evaluar la eficiencia y la eficacia. Debería incluir un ejercicio de la validación recurriendo a un grupo de reflexión, como método entre dos o varios otros.

Las investigaciones indican que una simple importación de las competencias de otras organizaciones o la creación de las competencias que “parecen convenir”, en la ausencia de una validación realizada en buena forma por los actores, puede parecer menos costosa, pero puede estar desfasada con respecto a las verdaderas necesidades de la organización y podría provocar un magro interés en la interna. Las economías eventuales realizadas en la etapa inicial podrían quedar sin efecto si el perfil es inválido o no es pertinente. En la función pública federal, las organizaciones tienden a elaborar perfiles que convengan específicamente a su realidad más que a importar perfiles genéricos. Es más fácil utilizar un perfil que usa frases y palabras familiares para describir las competencias y que es producido por las personas a las que se dirige, ya que los términos le resultan familiares a los que los utilizan.

El análisis estadístico indica que, si la terminología puede diferir de una organización a otra, existe un conjunto finito y estable de construcciones que las personas utilizan para describir sus conocimientos, habilidades, capacidades y otras características relacionadas al trabajo.²³ Un léxico genérico de términos, o un perfil como el Perfil global de competencias, puede transformarse en una herramienta común con la que podemos elaborar y comparar diferentes perfiles.

El anexo B proporciona ejemplos de perfiles genéricos y específicos de las competencias en el interior y en el exterior de la función pública.

Concebir un perfil de las competencias específico para cada empleo

Ciertas organizaciones han concebido varios perfiles de las competencias fundados sobre sus necesidades y sus funciones. Esto mismo ha hecho la función pública del Canadá. La pregunta es entonces saber si todas las competencias de los diversos perfiles deben estar incluidas en un perfil de las competencias específico al empleo. El corolario de esta pregunta es saber en que medida un empleado es responsable de una o de la totalidad de las competencias incluidas en los perfiles.

La respuesta a estas preguntas es que el número de competencias que las organizaciones pueden esperar por parte de los individuos y que ellas pueden gestionar en un momento dado no es

²³ L.M. Spencer y S.M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York: John Wiley & Sons 1993).

ilimitado. Es al gestor, al empleado y al especialista en recursos humanos que le corresponde determinar cuál es la combinación de las competencias más apropiada para acrecentar el rendimiento individual y contribuir a los resultados de la organización. En este caso, se debe efectuar un análisis de rentabilidad, pero realizado en una escala menor.

Perfiles de competencias basados sobre los resultados de la organización y no sobre el calificativo de un rendimiento “superior” por oposición a un rendimiento “medio”

Algunos partidarios de la GC en el sector privado han definido las competencias basándose sobre las diferencias en el rendimiento de empleados “superiores” en oposición a los empleados “medios”. Este enfoque identifica las competencias que los trabajadores con rendimiento superior utilizan en el ejercicio de sus funciones y las traspassa a un perfil de las competencias y en comportamientos y niveles de competencia conexos para la población a la que se dirige. El énfasis está puesto en el pasado, en consecuencia, las competencias tienen un plazo corto de vida en un medio organizacional en constante evolución. Además, este enfoque no tiene en cuenta los puestos vacantes ni las situaciones en que la organización intenta establecer que competencias serán necesarias para un puesto que aún no existe. Gran número de organizaciones miran hacia el futuro y agregan a sus análisis, información sobre las competencias utilizadas por los competidores y sobre aquellas que la evolución de sus propias estrategias dictarán.

La función pública da la preferencia al segundo tipo de enfoque, y esto, por dos razones.

Primero, aplicamos un concepto llamado “norma de competencia”, que hace referencia a una cota obtenida a través de un mecanismo de evaluación. Habitualmente la norma es asimilada a un mínimo aceptable para asumir las funciones de un puesto dado o un grupo de puestos. El documento *Plantel del personal en la función pública* define la expresión “norma de competencia” como: “un nivel de competencia preestablecido... un enunciado de cualidades, una serie de métodos de evaluación y de notas de promoción establecidas.” En otros términos, el modelo de normas de competencia que utiliza la función pública compara el mínimo requerido para cumplir satisfactoriamente una serie de funciones, a los requisitos para realizar mejor esas funciones. Por consiguiente, frente a esta exigencia mínima de rendimiento, no conviene aplicar el concepto de la comparación del rendimiento medio al rendimiento superior.

Segundo, la mayoría de los grupos profesionales aplican un sistema de remuneración en el que cada uno de los niveles comporta varios escalones fijos. El empleado debe alcanzar un nivel mínimo de rendimiento profesional (esto quiere decir lograr la cota “satisfactorio”) para pasar al próximo escalón fijo al final del período abarcado por la evaluación. No conviene entonces aplicar el concepto de la comparación del rendimiento medio al rendimiento superior. Sin embargo, se puede encarar las competencias desde el punto de vista de la manera en que un empleado alcanza sus objetivos profesionales y de la contribución de ese rendimiento al alcance de los resultados de la organización.

Las organizaciones deben estar dotadas de un sistema de medida capaz de diferenciar el rendimiento según su eficiencia y su eficacia. El gobierno federal estudia actualmente varias herramientas de medida.

SELECCION DE RECURSOS HUMANOS

Leonard Mertens

INTRODUCCION

En selección de personal las personas no se fabrican: vienen hechas. Nuestra tarea es comprender tanto necesidades como posibilidades, para orientar al cliente sobre la mejor forma posible de dar solución a su pedido.

El diseño compartido del PERFIL, que muchas veces debe ser precedido por el diseño compartido del PUESTO, es el comienzo de una ardua tarea en la cual lo deseado debe conjugarse con lo posible. Hacer selección de personal es una tarea artesanal donde asistimos a otros en la delicada tarea de saber con quienes compartirán sus jornadas de trabajo y, en última instancia, construirán el edificio social de la empresa.

El aporte del psicólogo a la tarea de la selección de personal consiste en ampliar la visión acerca de los recursos que las personas pueden aportar en el desempeño de una función determinada y en un contexto específico.

1. APROXIMACION AL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE UN PSICOLOGO. LA TAREA Y SU CONTEXTO

La tarea de selección de personal implica contar con conocimientos sobre dos campos: sobre la organización o empresa, y sobre el contexto social del que forma parte, con el fin de satisfacer a la primera de acuerdo a las posibilidades existentes en el segundo. A partir de allí, el psicólogo realizará una lectura diagnóstica y pronóstica de candidatos posibles, considerando sus aspectos actuales y potenciales.

El selector de personal debe contar con conocimientos y habilidades en dos áreas básicas: contextuales y específicas.

Los conocimientos contextuales tienen que ver con un conocimiento acerca del sistema empresarial (la cultura organizacional) y acerca del sistema social (mercado de trabajo, fuentes de convocatoria). La habilidad contextual está formada por habilidades interaccionales.

Los conocimientos específicos se centran en capacidades y conocimientos para percibir y comprender la conducta humana en sus intereses, capacidades y habilidades.

Incluye los recursos técnicos para interpretar las necesidades empresariales e identificar las características de la "posición".

2. EL ROL DEL PSICOLOGO EN EL PROCESO DE SELECCION. DESARROLLO DEL ROL PROFESIONAL

Desde el punto de vista psicosocial, el rol es una extensión de sí mismo, que opera como puente entre la persona y el medio social. Es el engarce entre individuo y sociedad, y por lo tanto es una herramienta operativa para enlazar uno con la otra.

El esquema de roles representa el repertorio de roles de un individuo. En la base del rol encontramos un NUCLEO DEL YO, único y exclusivo de cada individuo, tiene un sello personal, y es la forma como se expresa en sus diferentes roles. Todo rol opera en un vínculo complementario: por ejemplo, si el rol es ser psicólogo clínico, hay un rol complementario que es el de paciente.

Todo rol comienza siendo un rol incipiente, donde la persona se ha informado sobre el rol pero aún no lo ha desarrollado plenamente. Por ejemplo, el rol de alumno en el primer día de clase. A medida que desarrolla su rol, el sí mismo se va dilatando e incorporándose cada vez más a la interacción social. Cuando una persona puede pensar, sentir y actuar frente a las demandas de su rol, aún en situación de peligro, ha logrado un buen nivel de madurez profesional.

El esquema de roles nos sirve como marco de referencia teórico para poder leer y comprender la conducta humana en situación laboral, y en situaciones de desarrollo profesional. Los roles no dependen solamente del sí mismo sino del contexto: el rol se construye trabajando con las expectativas propias y con las de los otros, conjugando ambas. Es importante entonces pensar en la construcción conjunta del vínculo y las expectativas como base para definir objetivos de tarea. Por ejemplo, en el rol de selector de personal, éste ha de reforzar su vínculo con la empresa.

El rol profesional se desarrolla en tres etapas principales: primero se define un proyecto acerca de lo que uno quiere hacer, segundo, se selecciona un rol en función de ese proyecto, y tercero se lo desarrolla, pasando de un rol incipiente a un rol específico y desarrollado.

3. LA RELACION DE LAS PERSONAS CON SU TAREA. PERSPECTIVA HISTORICA

Desde la psicología laboral, definimos TAREA como aquellas acciones realizadas con el fin de obtener determinados resultados sobre la base de procedimientos acordados, utilizando conocimientos, destrezas y un aporte personal, sujetos a ciertos acuerdos contractuales en relación con variables como tiempo, espacio, y pago o retribución. Si no hay retribución, no hay trabajo.

Este concepto fue evolucionando con el tiempo. A comienzos del siglo XX, en la sociedad industrial la tarea era central, y era entendida como acción o procedimiento requerido para obtener un resultado. En ese momento lo importante era producir.

La forma industrial de producción ya había empezado a ser cuestionada desde comienzos del siglo XIX, cuando surge la preocupación por las consecuencias sociales de la industrialización. La corriente taylorista del siglo XX impone la idea de hombre máquina, pero luego, la corriente de las Relaciones Humanas de Mayo revaloriza el factor humano e interaccional del trabajo.

A mediados del siglo XX se observa una gran preocupación por el instrumento, la herramienta y la tecnología en general, mientras que en los años de 1970 a 1990 el acento se desplaza nuevamente, pero esta vez hacia lo ambiental, intentándose una comprensión del trabajo desde lo sistémico: como parte de un sistema social activo y convulsionado, las empresas acusan recibo de los cambios del entorno y de las reglas de juego, lo cual ha de reflejarse también en nuestra tarea como selectores. En el último tiempo, en la era del conocimiento y la información, el acento está puesto en las habilidades humanas. Tal es la evolución de las relaciones entre el individuo y la tarea.

El estudio del problema de la tarea requiere un aporte interdisciplinario, y el tema clave a investigar sigue siendo hoy en día qué personas elegir, con quienes trabajar y las técnicas de evaluación utilizadas para dicha selección.

4. EL ROL DE TRABAJO Y EL PERFIL

El PUESTO DE TRABAJO es el lugar asignado para cumplir una tarea o función. Este puesto está integrado por cinco elementos esenciales:

- 1) Problemas a resolver: apunta al nivel de complejidad de la tarea a realizar, para lo cual se requieren ciertas capacidades, conocimientos y destrezas.
- 2) Tareas a realizar: rutinas y destrezas necesarias para resolver en forma práctica y sencilla los problemas.
- 3) Rol a cubrir: conjunto de expectativas sociales, institucionales y personales correspondientes al ejercicio de la función. Implica la ubicación psicosocial del trabajador.
- 4) Posición dentro de la estructura formal: ubicación dentro del organigrama de la empresa (gerente, jefe, empleado, etc).
- 5) Características culturales de la organización: tipo de empresa, sus creencias, valores, grados de libertad, etc.

PERFIL.- Para la elaboración de un perfil necesitamos dos tipos de información: la del selector y la del postulante. Una primera tarea para elaborar un perfil consiste en determinar qué tarea deberá hacer el candidato. Es lo que se llama los requisitos, y que por ejemplo son los que aparecen en los avisos pidiendo personal con tales o cuales funciones. Luego, se estudia al candidato para ver si puede cumplir esa tarea. Cuando se presenta un candidato que responde al perfil acordado, la tarea consiste en seguir trabajando sobre algo ya iniciado con el candidato.

Los aspectos que se requiere conocer para la mejor realización de la tarea de selección son las características, las condiciones, los conocimientos y las destrezas requeridos, y constituyen el esqueleto de la posición a cubrir.

Jaques distingue siete niveles de complejidad en las demandas de un puesto, que se corresponden con los niveles de desarrollo de la capacidad humana. Se trata de siete niveles diferentes de COMPLEJIDAD DE UNA TAREA:

- Nivel 1: Juicio directo o sensorio-motor: de posiciones que requieran trabajar con materiales o personas, como cadete, recepcionista, operario, portero, etc.
- Nivel 2: Acumulación diagnóstica o imaginativo-simbólica: comprende tareas que requieren el manejo de conceptos y palabras, como por ejemplo un evaluador, un analista de laboratorio, etc. El selector investigará aquí funciones intelectuales de análisis y síntesis. Es preciso imaginar la tarea (no se la puede 'ver' como en el nivel 1).
- Nivel 3: Caminos alternativos: cuando la tarea requiere afrontar problemas de cierta complejidad para los que puede haber caminos alternativos. Ej: un negociador.

Nivel 4: Procesamiento en paralelo: Tareas donde hay que atender simultáneamente varias cosas. Por ejemplo, un gerente zonal que debe atender a varias sucursales de un Banco.

Nivel 5: Sistemas unificados totales: Son tareas de alta complejidad, integradas por totalidades unificadas (marketing, producción, administración) que deben encararse como un todo. Por ejemplo, la tarea de un gerente general.

Nivel 6: Acumulación diagnóstica mundial: tareas altamente complejas y abstractas, donde se analizan las unidades de negocio en el contexto internacional, lo que supone un análisis del mundo en relación con variables y tomando en cuenta la configuración propia de cada país.

Nivel 7: Requiere trabajar con alternativas paralelas y elegir la más adecuada para cada situación, lo que supone capacidad de análisis, de síntesis, abstracción, generalización, anticipación y decisión. Es el más alto nivel de complejidad y corresponde a ejecutivos de una gran corporación, multinacional o transnacional.

El perfil se construye revisando la tarea, determinando el nivel de complejidad requerido según sus características, y las expectativas de la empresa con respecto a la posición y la estructura jerárquica en que deben incluirse.

Para evaluar a una persona en el nivel I basta con un día a tres meses, mientras que para evaluar un desempeño en los últimos niveles, se requiere incluso a veces hasta 5 años.

Evaluación de potencial.- Es aquella que puede permitir explorar las posibilidades futuras de un postulante. Una evaluación de potencial toma en cuenta aspectos considerados en una evaluación psicológica y una evaluación del desempeño, y los proyecta en el futuro. No se trata de evaluar a las personas, sino a sus condiciones.

En síntesis: una de las herramientas con que cuenta el selector de personal es la evaluación psicológica.. Para que esta evaluación sea efectiva, necesitamos contar con un perfil que permita confrontar los datos con una marco referencial (el perfil mismo). Este perfil se elabora con quien solicita la evaluación. La evaluación psicológica es el tamiz final en un proceso de control de calidad.

5. EL PERFIL, HERRAMIENTA ESENCIAL PARA DISCRIMINAR INFORMACION RELEVANTE

La tarea del selector consiste en elaborar un perfil a partir de los datos que brinde el contexto, clarificar el puesto en función de las responsabilidades que afronta y los problemas que debe resolver; si además conoce el mercado, cuenta con más elementos para definir un perfil posible. Las tres fuentes de información básica para elaborar un perfil, son, entonces:

Puesto + Empresa + Mercado = Perfil

Como se ve, se debe también conocer a la empresa, pues por ejemplo incorporar personas con características muy rígidas a una organización muy estricta, acentuaría rasgos que no

favorecerían el desarrollo de ambas partes. Sin embargo, la persona incorporada debe tener bastantes cosas en común con la empresa.

En suma, para la elaboración del perfil, la base de la información está en las características de la tarea a realizar y el contexto (empresa) donde ella se realizará.

6. ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCION

El proceso de selección puede realizarlo un selector o un equipo de profesionales. El proceso total de selección de personal abarca las siguientes etapas: análisis de la necesidad, definición del perfil, preselección, entrevista, evaluación psicológica, elaboración del ranking, y la presentación final de los candidatos más adecuados. Las dos etapas iniciales son exploratorias: se exploran las características de las tareas, los intereses y las afinidades personales.

Preselección: de todos los currículos recibidos, se seleccionan aquellos que son más relevantes en función de los conocimientos y experiencia de los candidatos. Esta preselección puede realizarla la empresa o el selector en base a criterios que aquella le suministró.

Entrevista y evaluación psicológica: La entrevista puede incluir una preentrevista o entrevista preliminar, intercambio breve para chequear información sobre el currículo.

También una entrevista técnica, donde se examinan conocimientos, destrezas y habilidades para el puesto requerido, y una entrevista profunda, situación bipersonal centrada en el conocimiento del candidato, su historia, características personales, estilo vincular, intereses, rasgos culturales, valores y proyectos respecto al puesto, etc.

Elaboración del ranking: Luego de la evaluación psicológica, se realiza un profundo examen de cada candidato para presentar a los finalistas, previa ponderación comparativa de la muestra. Resulta deseable presentar dos o tres finalistas.

7. LA ENTREVISTA

La entrevista es una situación bipersonal entre selector y postulante con la intención de establecer una relación, acotada en tiempo y espacio, a través de la cual cada uno puede obtener su propósito: el del selector es conocer al candidato y detectar características adecuadas al perfil buscado, y para el postulante, una ocasión para desplegar sus recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo.

Tipos de entrevista: La entrevista puede ser estructurada (se basa en un temario o cuestionario previamente establecido sobre ciertos temas), semiestructurada (ofrece mayores grados de libertad a partir de temas disparadores. Se consideran áreas a explorar: trabajo, familia, vínculos, etc), y libre o no estructurada (donde el disparador puede ser una consigna muy general como 'hábleme de usted', etc).

La entrevista consta de tres etapas: pre-entrevista (por ejemplo, telefónicamente), entrevista propiamente dicha, y post-entrevista (reflexión acerca de lo visto en la entrevista, confección de un informe). La entrevista propiamente dicha abarca a su vez tres momentos: caldeamiento, desarrollo, y cierre y comentarios.

Caldeamiento: Consiste en preparar el clima adecuado para que la entrevista pueda desarrollarse adecuadamente: bajar ansiedades, sintonizar con el candidato, allanar obstáculos, definir reglas de juego, crear un clima distendido. El entrevistador tiene aquí un papel protagónico.

Desarrollo: Afluencia significativa de información por parte del postulante, que aquí entonces desempeña un rol activo y protagónico. El entrevistador pasa a un segundo plano, pero interviene con preguntas aclaratorias, etc. El entrevistador debe por un lado ponerse en el lugar del otro, y en segundo lugar debe ir configurando y organizando los datos que recibe.

Conclusión y cierre: El entrevistador retoma su rol activo y brinda información satisfaciendo la curiosidad del postulante dentro de los límites de reserva acordados. Es una etapa de síntesis y devolución.

8. EL PROCESO DE EVALUACION PSICOLOGICA. COMPRESION E INTEGRACION DE DATOS

La evaluación psicológica implica la administración de una batería de tests, que incluyen técnicas objetivas o psicométricas, y otras técnicas menos estructuradas, los tests proyectivos, como el Rorschach. Cada prueba nos da información diferente, y esa información debe confrontarse con el perfil.

Es aconsejable que toda batería contenga al menos dos componentes: 1) una prueba de nivel o de rendimiento que reproduce la situación laboral. Debe realizar una tarea asignada. 2) Técnicas proyectivas: como por ejemplo construcción de historias a partir de manchas o de láminas poco estructuradas.

9. EL INFORME

Cuando ha terminado el proceso de evaluación psicológica, el evaluador cuenta con la suficiente información como para tramitar dos tipos diferentes de comunicación:

- 1) El informe escrito: a la empresa o demandante.
- 2) La devolución verbal: al postulante.

El informe es el resultado de la elaboración del material obtenido y expresa el supuesto saber que el evaluador ha logrado acerca del candidato. Debe facilitar la lectura y la comprensión que quien lo leerá, o sea el demandante.

Debe incluir una presentación inicial con los datos y la información relevante. Luego, se exponen los argumentos del evaluador para relacionar las características del postulante con el perfil requerido. Se deben incluir razones por las cuales el candidato es apto para el cargo, y también las razones que pueden ser un obstáculo para el mismo. Luego, debe incluir una síntesis en las conclusiones.

Los informes son confidenciales, por lo que debe leerlo solamente quien tomará la decisión final. Es aconsejable contar con un modelo de informe que favorezca la presentación y facilitar la lectura.

Los datos que debe incluir un informe son: 1) los aspectos intelectuales del candidato, 2) el comportamiento manifiesto que surge de las entrevistas y la evaluación psicológica, 3) La

dinámica de la personalidad, fundada en una opinión diagnóstica a partir de recursos técnicos (batería de tests), 4) Conclusión: incluye una síntesis con los aspectos que se consideren relevantes como para caracterizar al postulante en función del perfil buscado.

Un informe debe contribuir a generar alternativas para pensar sobre un candidato, en relación con las circunstancias institucionales en las que se le ofrece participar.

10. LA DEVOLUCION

La devolución es la información que el evaluador brinda al candidato, más allá de la decisión que la empresa tome en relación con su postulación.

La devolución se produce en la etapa de cierre del proceso de evaluación del candidato, y tiene lugar al finalizar la entrevista psicológica. Lo que se devuelve es la información recogida y elaborada por el evaluador, y se focaliza en las expectativas recíprocas, los roles respectivos (de evaluador y candidato), las características del mensaje (entendible por el candidato, sin términos técnicos), y los temores y modalidades de interacción.

La devolución es oral, se hace en una sesión de trabajo y tiene una duración variable, dependiendo del vínculo que se ha generado y del interés recíproco. Legitima el rol

del evaluador al permitirle hacer una tarea de orientación, más allá del diagnóstico. Ofrece al evaluado una forma de verse, pensarse, sentirse, ofreciéndosele una oportunidad para relacionarse con algún aspecto propio no reconocido o idealizado.

Al evaluador le permite realizar una síntesis, donde confrontará sus hipótesis sobre el candidato, con lo que evita caer en una construcción fantasiosa.

11. EL SEGUIMIENTO. ¿QUE PASO DESPUES?

Cuando el trabajador ha sido aceptado por la empresa, comienza un periodo de ajuste cultural: dos mundos de experiencias se contactan (la que trae el trabajador, y el

mundo de la empresa), necesitan reconocerse y empezar a amalgamarse. Casi siempre el nuevo integrante tiene una imagen muy valorada de la organización, o sea que

tiene expectativas positivas.

El nuevo integrante comienza a explorar la organización y sus pautas, y la empresa deberá brindarle los elementos para que la idea que se forme sea veraz y funcional. Lo interiorizará acerca de sus proyectos generales, de su posición en el mercado, de quienes son sus pares y quienes sus competidores, del manejo del tiempo y el espacio, etc.

El selector prepara al candidato finalista haciéndole conocer la organización, y al mismo tiempo prepara al cliente (gerente, etc) informándolo sobre las características del nuevo integrante.

Esta primera etapa de la vida del integrante en la empresa se llama PERIODO DE INDUCCION, que implica conocer la cultura de la empresa y establecer los vínculos con ella. En este periodo ambos, empleado y empresa, van descubriendo sus aspectos recíprocamente.

El aspecto esencial de este periodo inicial apunta al reconocimiento recíproco de las partes desde una perspectiva sociocultural, condición para que el vínculo pueda establecerse y las expectativas

recíprocas puedan encontrar oportunidad de satisfacción. Por ello, el selector, que orientará al nuevo integrante, debe conocer bien la cultura empresarial.

El seguimiento es llevado a cabo por dos caminos: a) el seguimiento que hace la misma organización internamente a través de su departamento de recursos humanos, y b) el seguimiento hecho por el selector que condujo la búsqueda. En este último caso, el selector debe, primero, monitorear la decodificación cultural que va realizando el nuevo integrante, y segundo, tomar conocimiento de las observaciones y opiniones de sus superiores inmediatos.

Por lo tanto, la tarea de seguimiento debe realizarse en tres niveles: en relación con la persona incorporada, en relación con su jefe inmediato, y en relación con el departamento de Recursos Humanos, si se trata de un selector externo (o sea una empresa de selección de personal contratada por la empresa).

La etapa de seguimiento debe aportar elementos al proceso mismo de selección, en un proceso de feed-back o retroalimentación sin el cual la selección quedaría incompleta y correría el riesgo de repetir errores con nuevos postulantes.

APENDICE: TECNICAS GRUPALES DE EVALUACION

I. Definición y caracterización

El propósito de las técnicas grupales de evaluación es obtener información sobre las características personales, habilidades y aptitudes que la gente puede poner en juego en situaciones de interacción con otros, así como las respuestas que generan o estimulan en los demás.

La evaluación se hace a través de un 'como si', o sea, se presentan obstáculos y problemas para que el participante resuelva por sí mismo y en relación con los otros.

Hay diferentes técnicas grupales de evaluación, pero todas tienen en común: trabajar con un conjunto de personas convocadas para la evaluación, lugar y tiempo prefijados, tarea propuesta, coordinador, observador (opcional), marco teórico, parámetros desde los cuales considerar los fenómenos, y acuerdo respecto de qué criterios usarán los evaluadores para emitir juicios.

Las etapas son tres:

1. Preparación (caldeamiento)
2. Realización (dramatización)
3. Cierre (comentario) con conclusiones y devolución.

II. El contexto de la experiencia

El contexto de la experiencia no es otro que la misma EMPRESA, concebida como campo interdisciplinario donde se emprenden acciones y se utilizan recursos para obtener resultados ventajosos. La empresa es el contexto en el cual se pueden aplicar las diferentes técnicas grupales de evaluación.

Es un lugar de interdisciplina en tanto se trabaja en una situación pareja, simétrica, con interlocutores que manejan distintos conceptos, terminologías y categorías de análisis. Puesto que la empresa es un lugar de interdisciplina, la posibilidad de realizar un trabajo de campo es más evidente, cosa que no puede hacerse en un trabajo de consultorio o en el laboratorio. En la empresa se investiga y al mismo tiempo se opera para obtener beneficios.

Definimos organización como un conjunto de personas, con diferente asignación de responsabilidades y tareas, generalmente a partir de un modelo jerárquico, y contratadas para resolver problemas. Para problemas especiales, se puede contratar un consultor externo, especialista en su campo.

Cuando la empresa crece más, se deja de tener un control directo sobre el personal, y necesita incorporar un departamento de personal para administrarlo. Un especialista en Recursos Humanos asesora a este departamento. Entre estos especialistas están los abogados, para los riesgos legales que implica el manejo de personal, y a veces también se contrata a ingenieros en personal, que tienden a ver al hombre como una máquina de trabajar y analizan como puede rendir más. Los últimos profesionales que se incorporan son los psicólogos, poco conocedores de un campo de trabajo pero sí conocedores del comportamiento y las motivaciones del personal.

En suma, los Recursos Humanos dentro de la organización con el área que se ocupa de atender y administrar lo que pasa con las personas, y cuya tarea principal es traer gente de afuera para reemplazar a los que se fueron o ascendieron. Incluye tareas de selección, capacitación y desarrollo de personas.

Es en esta área de Recursos Humanos donde se realizan las evaluaciones grupales, que comienza siempre con la definición de un perfil y luego con la aplicación de la técnica de evaluación.

III. Por que y para que se evalúa?

Se evalúa con tres finalidades básicas: seleccionar, re-ubicar o desarrollar personal.

Selección.- Proceso por el cual se incorpora una persona a una empresa. Implica elegir quién o quienes son los candidatos con mayores posibilidades de entrar.

Generalmente, hay más candidatos que puestos.

Re-ubicación.- Se realiza cuando se desea aprovechar recursos existentes para un nuevo proyecto, rescatando la historia y la experiencia del personal ya existente (el acento está en el pasado). Así, presenta menos grados de libertad que en el caso de la selección, pues se debe elegir entre los que están.

Desarrollo.- Cuando se elige gente para construir el mañana cercano (la promoción) o lejano (carreras, cuadros de reemplazo). Se trata de elecciones referidas al futuro.

Se busca generalmente un semillero de profesionales jóvenes que sea gente capaz, con buen nivel académico, curiosidad, flexibilidad, etc. para poder cubrir cargos de responsabilidad mayor en el futuro.

En la selección el acento está puesto en el presente, en la reubicación en el pasado, y en el desarrollo, en el futuro.

El perfil es lo primero que debe trazarse, pues permite evaluar las características elegidas y apreciarlas debidamente.

IV. Marco teórico escogido

El marco teórico que utilicemos debe estar enriquecido permanentemente con la práctica regular, y puede ser una síntesis hecha por nosotros mismos de diversas teorías.

En este libro usamos como marco de referencia el enfoque psicodramático de Jaime Rojas Bermúdez, que nos permite trabajar con situaciones grupales.

La teoría psicodramática implica la posibilidad de actuar diversos roles en un grupo. Y los roles se definen a partir relaciones o vínculos con los demás. Las personas aprenden y ejercitan roles desde la niñez en adelante.

Se pueden establecer relaciones complementarias, donde ambas partes encuentran satisfacción, pero hay también relaciones escasamente complementarias. Los roles se aprenden y se desarrollan en la acción, y a medida que se tiene más experiencia, se cuenta con una mayor gama de alternativas internas para afrontar y resolver situaciones.

Por ejemplo, puede pasar que una persona deba enfrentar situaciones para las que no está preparado, como cuando ingresa en una empresa. Tiene un repertorio de alternativas pobre, con el consiguiente alto nivel de ansiedad. El recurso que utiliza es actuar roles más entrenados (su sí mismo se dilata) aunque no resulten pertinentes, con lo que el desajuste se acentúa. El psicodrama permite aquí ejercitar roles donde pueda pensar, sentir y actuar simultáneamente, sin que ninguna de estas experiencias tape a la otra (por ejemplo, actuar sin pensar).

La situación de evaluación grupal debe favorecer la elaboración de ansiedades naturales frente a lo desconocido, brindar seguridad para que emerjan los roles potenciales, y dar una ocasión para ejercitar esos roles. El psicólogo es un promotor de condiciones de salud.

V. Algo más sobre la perspectiva psicodramática y los niveles de observación

El esquema de roles es el instrumento que nos permite indagar las posibilidades interaccionales de un candidato. Ello incluye roles actuales y roles potenciales, ya que el sujeto puede tener roles poco desarrollados que aumenten su ansiedad, lo que a su vez influye sobre la tarea que deberá realizar. La tarea del evaluador es crear las condiciones de seguridad para que el candidato pueda desarrollar roles incipientes o poco desarrollados, haciendo así emerger sus aspectos potenciales.

También se explorarán los pseudo - roles. Estos son roles precarios que pueden lucir mucho socialmente, como si fueran bien desarrollados, pero que no cuentan con la consistencia personal requerida para ejercerlos. Son roles artificiales. Pueden jugar como elementos de apoyo si favorecen el aprendizaje. Por ejemplo, un evaluador que se protege detrás de los tests que administra como si fuera un psicólogo evaluador.

Los roles se desarrollan en la acción y a partir del contacto con el rol complementario (por ejemplo evaluador con evaluado, etc). El objetivo de las técnicas grupales es que los individuos puedan desarrollar sus roles potenciales a través de la interacción con otros miembros del grupo. Todos estos conceptos de rol los tomamos de la teoría psicodramática.

La evaluación se va desarrollando, según la técnica psicodramática, en tres momentos o etapas: caldeamiento, dramatización, y cierre.

En el caldeamiento se busca favorecer las condiciones de seguridad, a fin de producir un ambiente favorable para la emergencia del repertorio de roles con los que pueden llegar a intervenir los miembros. Evaluador y participantes buscan 'sintonizarse'.

En el momento de la dramatización, se realiza la tarea propiamente dicha. Es el núcleo central de la actividad, que comienza con la propuesta referida a la actividad que se eligió para cumplir.

En el tercer momento, el cierre, la atención se concentre en la tarea realizada, y puede tener distintas características: invitar al grupo a compartir comentarios o sentimientos sin consigna específica, revisar la tarea realizada mediante una evaluación conjunta, hacer un proceso de síntesis y devolución por parte del coordinador, etc.

Lo ocurrido en el grupo tiene como contexto el contexto de la empresa, y este a su vez está inmerso en un contexto social. La idea es que lo aprendido en el grupo pueda transferirse a la empresa y a la vida social en general.

El diseño de una experiencia de evaluación grupal puede tener varias metas: 1) Desarrollo actual del rol y consideración de destrezas y habilidades interaccionales. 2) Aprender los aspectos potenciales, además de los actuales, o sea, roles potenciales aún no desarrollados, y 3) servir como experiencia enriquecedora para todos los participantes, evaluados y evaluadores. Estas tres metas se llaman también NIVELES.

VI. Repertorio de técnicas alternativas

Entendemos por TEG (Técnica de Evaluación Grupal) toda actividad diseñada para tal fin, estructurada en tres etapas, que transcurre dentro de un encuadre establecido y que opere como constante al igual que las consignas dadas al grupo.

Las respuestas resultantes deberán ser comprendidas dinámicamente, para poder categorizarlas dentro de ciertos parámetros establecidos, lo que supone: a) definición de criterios para la consideración de las respuestas, b) categorización de respuestas, y c) desarrollo de escalas de valoración de las respuestas.

Las Técnicas de Evaluación Grupal se dividen en dos grandes tipos:

- 1) Las que trabajan sobre tareas reales, o sea contextualizadas en espacio y tiempo institucional explicitado, conocido, con variables conocidas por todos. Por ejemplo, una situación concreta de trabajo dentro de una empresa.
- 2) Las que trabajan sobre propuestas fantásticas, en un plano de ficción, relativamente alejado de la realidad cotidiana, y donde por tanto es preciso definir ciertas leyes que regulen las relaciones y las condiciones de experiencia. Se trabaja en un plano de irrealidad, de un 'como si'.

Las propuestas sobre el plano de la fantasía pueden ser de muchos tipos, de las cuales podemos mencionar dos: el método de casos, y ejercicios de realización con materiales.

El método de casos consiste en trabajar con casos reales, que pudieron o no estar bien resueltos en su momento, pero donde los participantes tienen amplia libertad para resolverlos como quieran (por ello es una propuesta de ficción) poniendo en juego sus recursos intelectuales emocionales y experienciales para resolverlo. Se usan generalmente casos donde aparezcan los problemas típicos del puesto para el cual se realiza la búsqueda.

El método de ejercicios realizados con materiales implica un alto nivel de participación. El empleo de materiales tridimensionales ofrece un excelente medio para poder expresar y concretar sus ideas. Por ejemplo, se le da a un grupo un conjunto de materiales (plastilina, hojas, etc.) con la consigna que deben realizar entre todos una obra.

Cuando hacen la tarea, evaluaremos liderazgos, capacidad de organización, capacidad para trabajar en equipo, administración de recursos, etc.

Las Técnicas de Evaluación Grupal también se pueden clasificar según los materiales empleados: estructurados (casitas, árboles, etc.), semiestructurados (piezas de encaje, Lego, etc.), y no estructurado (plastilina, papel maché, etc.).