

6. Gestión por competencias y selección de personal

OBJETIVOS:

- Caracterizar la gestión de competencias a partir de presupuestos teórico metodológicos y diseñar perfiles de cargo por competencias.
- Concebir sistemas de selección de personal consecuentes con el enfoque de procesos y de competencias.

La gestión por competencias parte de la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos, de modo que el desempeño de las personas en estos sea exitoso. Esas competencias laborales se expresan en los perfiles de cargo.

El análisis, la descripción y el diseño de puestos o cargos de trabajo es una actividad clave de la GRH, que tiene su expresión en documentos conocidos como «calificadores o descriptores de puestos o cargos de trabajo», o también «perfiles de cargo o profesiogramas».

Han existido desde la administración tayloriana los «perfiles de cargo por funciones», que reflejan las distintas funciones del puesto; y ahora, con el auge de la gestión de competencias, se manifiestan los «perfiles de cargo por competencias». Históricamente se reconoce una serie de métodos para la determinación de tales perfiles. Aquí se destacará el método Delphi para la determinación de las competencias laborales de esos cargos. Como referente se tomará a aquellas personas exitosas en esos cargos para hacer alusión a las competencias que conducen al éxito.

Se parte del inventario de personal, por cuanto hay que conocer lo máximo posible de las personas para alcanzar los mejores ajustes en cuanto a puestos de trabajo-personas que trabajan.

La selección de personal tiene un vínculo de base con el análisis y la descripción de puestos de trabajo –como esta última lo tiene igualmente con los procesos de trabajo–. Los perfiles de cargos derivados de ese análisis significan el patrón de referencia para hacer la selección de personal, que siempre se realiza para ocupar determinados puestos o cargos de trabajo que habrán de apreciarse cada vez más en su continuidad y flexibilidad X, Y y Z.

6.1. Inventario de personal

Desde el punto de vista de un posible empleado, la percepción del proceso a desarrollarse con respecto a este por el área de Recursos Humanos, bien podría ser como sigue: Selección-Desempeño-Compensación. Si no se simplifica en exceso esa percepción, puede significarse como aparece en la figura 6.1.

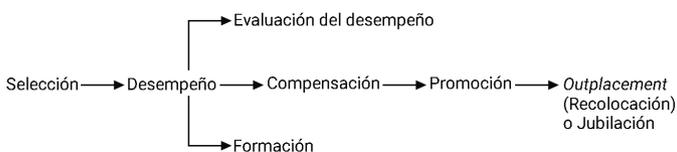


Figura 6.1. Percepción del flujo de Recursos Humanos por un empleado

En esa percepción no hay alteración de la realidad, pues en esencia así transcurre el flujo con respecto a dicho empleado. Sin embargo, desde el punto de vista de un profesional de la GRH, tan solo la selección de personal –percibida por el empleado como inicial– se concibe precedida por una lógica distinta, que comporta otros elementos antes de arribar al proceso clave de GRH: la selección de personal (Fig. 6.2).

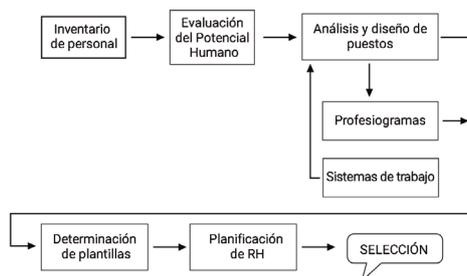


Figura 6.2. Flujo de actividades de GRH precedentes de la selección de personal, iniciado por el inventario de personal

Antes de iniciar cualquier actividad de selección de personal en una empresa, primero se debe conocer todo lo necesario sobre el personal disponible: inventario de personal. Después deberá realizarse la evaluación del potencial humano, actividad cuyo carácter prospectivo posibilita una visión estratégica del personal disponible, al saberse a quiénes recurrir en el presente o el futuro posible. Le continúa la actividad de análisis y diseño de puestos de trabajo con sus expresiones en los perfiles de cargo o profesiogramas, junto con la definición de los procesos y sistemas de trabajo –tecnología de las tareas–, lo que permite entonces la determinación de la plantilla necesaria y, luego, la planeación de recursos humanos, donde se integran otras actividades clave relativas a formación, promoción, jubilación, etcétera, asociadas a la selección a emprender. Solo después, con buena técnica, correspondería iniciar la selección de personal.

El objetivo general del inventario de personal es la determinación de la composición total de la plantilla actual, con perspectiva proactiva, unido a una serie de objetivos específicos (Fig. 6.3).

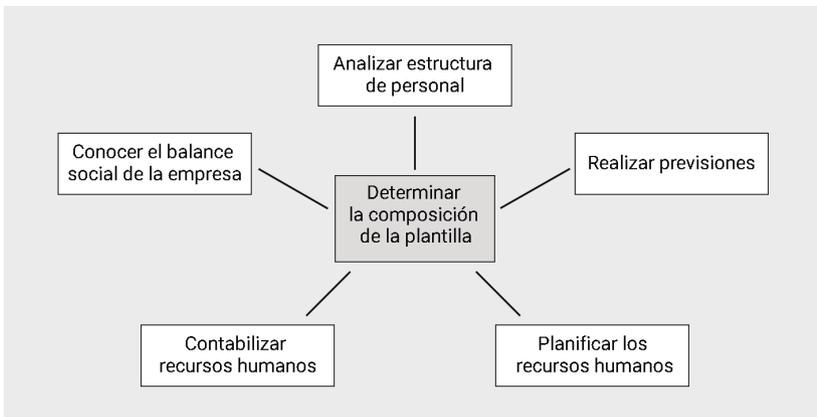


Figura 6.3. Objetivo general y otros específicos del inventario de personal

Como sucede con el clásico e imprescindible inventario de almacenes que impone la dinámica productiva –no obstante el *Just in Time*–, sin el cual no podrían satisfacerse las demandas de insumos en características y proporciones; de igual modo sucede hoy con el inventario de personal, por el altísimo dinamismo del flujo humano

en la empresa. Los datos más relevantes del inventario de personal se expresan en la figura 6.4.

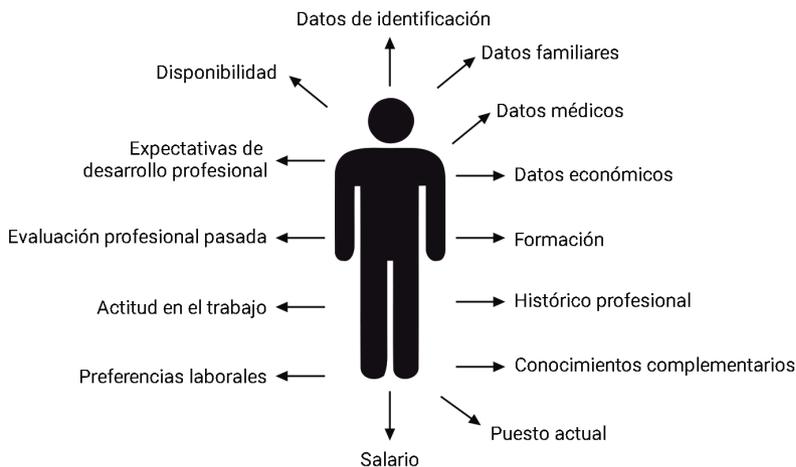


Figura 6.4. Datos relevantes del inventario de personal

El sistema automatizado sobre Gestión de Recursos Humanos (GRH), denominado GREHU (Martínez, 1997) y desarrollado en la Facultad de Ingeniería Industrial de la CUJAE en 1997, tiene como referente esencial en todas sus interrelaciones al «Inventario de personal». Este ha estado sujeto a mejoramiento continuo a partir de sus aplicaciones hasta la fecha (Martínez *et al.*, 2006). Ese *software* tiene múltiples aplicaciones en empresas del país y de capital mixto con el extranjero. En el desarrollo de la Maestría en GRH de dicha universidad, el GREHU es el soporte informático que se recomienda.

6.2. Gestión por competencias en la GRH

La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas «serán capaces de hacer» en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inherentes. La gestión de competencias representa hoy una concepción relevante a comprender en la GRH, lo que implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto con un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o el aumento del buen desempeño laboral, por lo que tiene en la actualidad especial relación con actividades clave de GRH como selección de personal, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano y formación. Esos procesos clave de la GRH, realizados por competencias, configuran esencialmente la denominada «Gestión por competencias» o la «GRH con enfoque de competencias».

La gestión de competencias nace de la psicología organizacional, inmersa en teorías motivacionales que buscan explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GRH. Y no podrá eludirse la complejidad de su *objeto*: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología o teoría del conocimiento ocupan un importante lugar. La gestión de competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, y toma auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de 1990 (Levy-Leboyer, 1997; Martínez-Abelda y Castillo, 1998; Herranz y de la Vega, 1999).

La muy reciente «gestión de competencias» refuerza las perspectivas de la actual GRH, lo que acarrea revolucionarias propuestas teóricas donde aún no hay marcado consenso y la teoría del conocimiento asumida por los estudiosos y gestores es trascendente para su cabal comprensión. La acepción de «competencias laborales» supera a la de funciones tradicionales, consideradas como contenidos de cargos o puestos en un plano meramente cognitivo, fragmentadas y especializadas a la vez, dado el enfoque tayloriano predominante.

La condición *holística* de competencias laborales tiene en cuenta a la psicología y a la persona como un todo o unidad bio-psico-social, que beneficia a las estrategias de GRH asumidas, en particular a aquellas relativas a selección de personal, formación, evaluación del desempeño y compensación laboral.

Esencialmente, Richard Boyatzis (1982) asume la siguiente definición de competencias laborales: «Son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura

organizacional». Pero, en aras de la GRH estratégica, se asumirá la postura del investigador Alfredo Morales (2006) que se considera más adelante, la cual se refrenda en la Norma Cubana (NC 3000: 2007).

Es necesario comprender bien, para sus utilísimos fines, que la conceptualización de las competencias laborales es holística, y en esta tiene especial significado la experiencia; y que es radicalmente contraria a la fragmentación o atomización psicológica, imperante cuando se recurría al coeficiente de inteligencia en el plano meramente cognitivo. Se insiste: cuando se configuren los perfiles de cargo, esta resulta contraria a la fragmentación de la unidad bio-psico-social.

No obstante, hay que decir que aún no hay consenso acerca de la concepción de gestión de competencias, ni sobre la propia acepción de competencias. En eso influyen su condición de intangible y lo reciente de su incorporación al campo de la gestión empresarial. En síntesis, se ofrecerán consideraciones acerca del surgimiento y las perspectivas de la gestión de competencias, al asumir, a la vez, un referencial epistemológico y presupuestos teórico-metodológicos para su inserción en la GRH, a partir de la experiencia alcanzada mediante consultoría organizacional y la docencia de posgrado a directivos.

Estudios desarrollados sobre el desempeño laboral de graduados universitarios en el ámbito de la gestión relacionaron sus coeficientes de inteligencia (CI) con el desempeño laboral exitoso (Goleman, 1997). Se suponía que con altos CI alcanzados durante la actividad universitaria, debían correlacionarse después altos estándares de desempeño. Pero no ocurrió así. Acontecía que en la medición del CI solo se tenía en cuenta el polo cognitivo de la inteligencia de la persona (razonamiento abstracto, memoria, discriminación perceptual, etcétera), manifestado en sus conocimientos y habilidades ante asignaturas como Matemáticas, Física, Historia, entre otras; pero no se tenía en cuenta el polo emocional (afectos, sentimientos, valores, etcétera).

La gestión de competencias –que a inicios de la década de 1970 acuñara David C. McClelland (1973) y a finales de los noventa reemergiera con el libro *Inteligencia emocional*, de Daniel Goleman (1997)– tiene importancia trascendente. La respuesta a la pregunta que continúa siendo universal en cualquier proceso de selección

de personal: ¿qué formación debe poseer la persona adecuada para desempeñar con éxito este puesto?, encontrará buen nivel de aceptación mediante el enfoque holístico y el carácter *ad hoc* o de «traje a la medida» que exigirá la gestión de competencias. Tal gestión –no puede dejar de advertirse– es consustancial a la educación –la formación en su sentido más completo– y a la concepción de «Organización que aprende» (Nonaka y Takeuchi, 1997; Garvin *et al.*, 1998; Senge *et al.*, 1999). La gestión de competencias está comprendida por la «Gestión de conocimientos», que abarca al capital intelectual en su acepción más actual (Edvinsson y Malone, 1999); es, sobre todo, gestión de personas en sus diversas manifestaciones de valores y distingue la «era digital» (Gates, 1999), donde las competencias laborales resultan determinantes.

Con McClelland colaboró Richard E. Boyatzis (1982), en un estudio sobre las características personales de los empleados de la *American Telephone and Telegraph* (ATT) y sus relaciones con la promoción jerárquica dentro de la organización. A Boyatzis (1982) se debe una de las definiciones más recurridas para configurar la concepción de competencias: «Unas características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo» (s. p.).

Hay autores que plantean que, si una competencia no es observable, no puede considerarse como tal. Se insiste en que tienen que ser mensurables objetivamente. En esa vertiente el liderazgo no resultaría una competencia. Con tal orientación no resulta compatible la definición anterior. La existencia de esas posiciones tiene que distinguirse, pues estas implican distintas percepciones del conocimiento buscado. Se necesita conocer bien que la gestión de competencias, asociada a la formación y, en especial, a la selección de personal, nació en el paradigma positivista y en la psicología conductista experimental, donde el «hecho» o el «dato sensorial» era constatación de ciencia, junto con el método «aséptico», «ahistórico» y «objetivo». Consecuentemente, el «subjetivismo» de difícil aprehensión para ese método tradicional del positivismo devino factor relegado (González, 1993).

Se ha evidenciado que el modelo causal mecanicista de la física clásica, acorde con el positivismo, no funciona en la generalidad del objeto de la psicología, y se cuestiona que existan datos independientes de las teorías que los demandan y en parte construyen.

Así ocurre que el método mismo está influido por el investigador, por la historia del sujeto y el objeto, así como por la cultura predominante, lo cual hace endeble el valor «ahistórico» y «objetivo» del método, y el propio «dato» responde, en parte, a la teoría construida por el sujeto del conocimiento.

El necesario conocimiento, en particular el psicológico, será tratado en esa relatividad objetiva, histórica y cultural. Además, percibirlo en su contexto histórico o en su historicidad exige atender a la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores materiales y espirituales existentes en una época para determinada organización, cuyo reflejo en el comportamiento humano, derivado de esos valores, lo ofrece el conjunto de creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

Por otra parte, y muy importante es insistir en ello, hay que percibir a las competencias en representación del nexo de las conductas o los desempeños individuales con la estrategia de la organización (Hamel y Prahalad, 1994); y también, en su conexión con el sistema de trabajo asumido.

Con respecto al sistema de trabajo que se adopte, resulta imprescindible que sea superado el enfoque tayloriano expresado en la excesiva especialización, y en la parcelación o el establecimiento de áreas funcionales que rompen con el necesario enfoque de sistema y la sinergia. Aquí el método de trabajo tayloriano clásico, concebido como conjunto de funciones, lo supera el concepto de «proceso» en la acepción fundamental de la Reingeniería (Hammer, 1997), como conjunto de actividades que conducen un valor agregado al cliente. O, en términos de Michael Hammer y James Champy (1994): «Definimos un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más *input* y crea un producto de valor para el cliente». Se especifica y se insiste: los perfiles de cargo por competencias solo deberán realizarse una vez que estén diseñados o rediseñados los procesos de trabajo o negocios en la perspectiva del mejoramiento continuo o perfeccionamiento empresarial.

Resulta esencial considerar que las competencias, por su significado holístico o sistémico, no son compatibles con la organización del trabajo tayloriana funcionalista. Como se sabe, el óptimo de las partes no hace el óptimo del sistema. El óptimo del funcionamiento de las áreas de control de calidad, seguridad e higiene ocupacional, selección de personal, etcétera, no representa el óptimo del sistema

empresarial u organizacional; y este último óptimo es precisamente el que se persigue. Si la estructura organizativa, con el correspondiente sistema de trabajo, se asume de manera verticalizada o funcional, y no de forma vertical-horizontal o tipo red, donde se identifiquen y regulen los procesos conductores de valores a los clientes, la gestión de competencias no será sustentable.

Por otro lado, no se relega el enfoque de determinación de funciones para puestos de trabajo donde la labor exige alta algoritmización, o pasos o funciones bien delimitados, típicos en operadores que realizan trabajos repetitivos (carpintería, reparaciones, limpieza, siembra, controles, etcétera). Es decir, no se deben desestimar los perfiles de cargo por funciones.

También, en esa asunción del sistema de trabajo con los implícitos procesos –o métodos de trabajo como sigue denominándoseles por los empleados–, hay que velar por la garantía de la participación de los trabajadores. La vida laboral nos corrobora a cada instante la siguiente afirmación que hiciera un destacado investigador en 1959: «Demasiados sistemas para mejorar las operaciones no toman en consideración el hecho de que un método no resulta bueno, a menos que el operador piense que lo es» (Tannenbaum, 1968).

Aunque los perfiles de cargo por competencias, en el sentido en que se vienen tratando, en un futuro deben desarrollarse para todos los puestos y asociarse con la totalidad de los empleados. La determinación de los perfiles de cargo por competencias en primerísimo lugar hay que desarrollarla en los directivos y especialistas de línea, quienes habrán de asumir roles de formadores con respecto a sus empleados, sobre todo en la modalidad formadora de equipos, haciendo el *coaching* o entrenamiento y dirección tipo equipos deportivos (Cubeiro y Fernández, 1998; Diego y Marimon, 1998). Reconocer esa prioridad tiene mucha importancia para la práctica efectiva de la gestión de competencias.

Una reciente definición de «competencia laboral» (Morales, 2006) alcanza la relevancia de buscar el alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional estratégico. Esta mantiene los atributos esenciales de la definición antes asumida, pero extendiendo el enfoque holístico al desempeño estratégico: «Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales

y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias resulten observables, medibles y que contribuyan con el logro de los objetivos de la organización».

A su vez, como complemento para su comprensión, se definen los términos expuestos a continuación (Morales, 2006):

- Desempeño laboral adecuado: «Significa el rendimiento laboral y la actuación del trabajador, adecuado a los requerimientos establecidos para su cargo, y expresa la idoneidad demostrada».
- Desempeño laboral superior: «Significa el rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico y social, presente y futuro, identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir, a las competencias para lograr la estrategia de la entidad».

6.2.1. Presupuestos teórico-metodológicos

En consecuencia con esas consideraciones fundamentales, la gestión de competencias se asume para hacerla funcional u operativa a través de presupuestos teórico-metodológicos que, a su vez, posibilitan la inserción de esa gestión en la GRH. Esta inclusión también exige métodos y su ilustración se realizará al final mediante *Delphi* por rondas. A continuación se presentan los aludidos presupuestos teórico-metodológicos que, a su vez, sintetizan varias de las consideraciones fundamentales antes expuestas:

1. La persona no es solo competente desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional y como un todo: biológico, psicológico y social; resulta competente o no la persona en determinadas actividades o dimensiones del desempeño laboral.
2. El futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos y, en especial, de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada por esas competencias

laborales, entendidas así al incluir no solo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (*saber hacer*), sino también actitudes, motivaciones, valores y rasgos personales vinculados con el buen desempeño de este (*querer hacer*). Es imprescindible reconocer la unidad bio-psico-social que configura la persona que trabaja.

3. Este autor asume la definición aportada por Morales (2006): «Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias resulten observables, medibles y que contribuyan con el logro de los objetivos de la organización». Aquí se considera su nexo con el «desempeño laboral superior».
4. Hay competencias básicas o primarias, asentadas en aptitudes (razonamiento abstracto, expresión verbal, etcétera), rasgos de personalidad (ascendencia, autoconfianza, etcétera) y actitudes (predisposiciones al riesgo, al buen sentido del humor, etcétera). Y hay competencias secundarias o complejas, basadas en dimensiones complejas, que comprenden varias competencias primarias (capacidad de negociación, liderazgo, planificación, etcétera). Estas últimas se asumirán al conformar los perfiles de competencias, y se diferenciarán –si así se necesitara– solo en técnicas y directivas.
5. Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos son, esencialmente, conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia (Tabla 6.1). Los valores éticos significan el elemento fundamental o rector en las competencias. La preeminencia del valor espiritual y ético ha de defenderse.

Tabla 6.1 - Ejemplos de competencias complejas y sus dimensiones

COMPETENCIA	PAUTAS DE CONDUCTA (DIMENSIONES)
Orientación al negocio y a los resultados	<ul style="list-style-type: none"> *Se preocupa por incrementar la cifra de negocios. *Evalúa con precisión los costos y beneficios de las oportunidades de negocios. *Anima a sus compañeros a pensar en las consecuencias económicas de su trabajo.
Desarrollo de labor de equipos	<ul style="list-style-type: none"> *Busca oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y el espíritu de equipo. *Comparte con su grupo los retos a los que se enfrenta. *Estimula el trabajo en equipos y el análisis conjunto de los problemas.
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> *Determina defectos o dificultades en productos, servicios, métodos o procedimientos de trabajo, condiciones de trabajo, organización o comercialización. *Realiza mejoras en los productos o servicios, métodos o procedimientos de trabajo, condiciones de trabajo, organización o comercialización. *Se explica bien sobre esas mejoras y expone sus beneficios económicos, sociales o medioambientales.

Entre esos ejemplos de competencias, se quiere insistir en la necesidad de desarrollar la «innovación», que es fundamental para la empresa de esta contemporaneidad. En su *Informe de Desarrollo Humano* de 2016, el PNUD señala: «La adquisición de competencias técnicas para el siglo XXI debe formar parte del aprendizaje permanente de las cuatro C: pensamiento crítico, colaboración, creación y comunicación». Y en esas competencias técnicas, la innovación resulta fundamental, decisiva y vital, específicamente en su vínculo con la Organización del Trabajo, y se le percibe por este autor

en un holismo que comprende, a la vez, «pensamiento crítico, colaboración, creación y comunicación». Para Peter Drucker (citado por Edvinsson y Malone, 1999), «la innovación es la competencia central de la empresa moderna competitiva. Tiene que establecerse en el corazón de la organización desde el principio» (p. 48).

6. Los perfiles de competencias de cargos (o matrices de competencias) superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas, que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto, expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias. La tabla 6.2 muestra un ejemplo donde se recurre a un perfil de cargo de directivos para la evaluación de la capacidad directiva (potencial humano) de dos funcionarios pertenecientes a la ATT (Beer *et al.*, 1989). Los autores no declaran tales parámetros como competencias, pero estos resultan similares según la definición antes ofrecida. De tal impreso podría decirse que las competencias son las denominaciones con viñetas, que comprenden a su conjunto de dimensiones. De todas formas, se ha querido ofrecer guías para aplicaciones futuras. Hay descripciones que se explican con el enunciado mismo, y otras que requieren de una leyenda o explicación que aquí se omite en aras de la síntesis.

Tabla 6.2 - Impreso de calificación variable sobre un perfil de competencias de directivos

WALT JACKSON DONNA LAWRENCE
- Cualidades personales:
1. Energía
2. Autobjetividad
3. Tolerancia a la incertidumbre
4. Resistencia al estrés

Tabla 6.2 continuación

WALT JACKSON DONNA LAWRENCE	
5. Espectro de intereses	
6. Aptitud académica.	
- Habilidades de comunicación	
7. Liderazgo	
8. Defensa oral	
9. Comunicación escrita	
- Habilidades interpersonales.	
10. Liderazgo	
11. Impacto	
12. Flexibilidad de conducta	
13. Percepción del entorno social	
14. Autonomía	
- Habilidades administrativas	
15. Toma de decisiones	
16. Resolución	
17. Organización y planificación	
- Habilidades analíticas	
18. Investigación de la realidad	

Tabla 6.2 continuación

WALT JACKSON DONNA LAWRENCE	
	19. Interpretación de información
	20. Resolución de problemas
	- Orientación profesional
	21. Estándares intrínsecos de trabajo
	22. Orientación hacia objetivos
	23. Necesidades de progreso
	24. Orientación hacia el desarrollo
Nota: Valores sobre una escala de 5 puntos, 5 significando el máximo.	
Evaluación general: La indicación del potencial del rendimiento efectivo es:	
	Excelente
	Buena
	Moderada
	Baja

7. La configuración del perfil de cargo por competencias (Fig. 6.5), derivado de la actividad clave de GRH denominada «Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo», parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, que responde esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? –comprende

también el conjunto *saber y querer hacer* cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto.

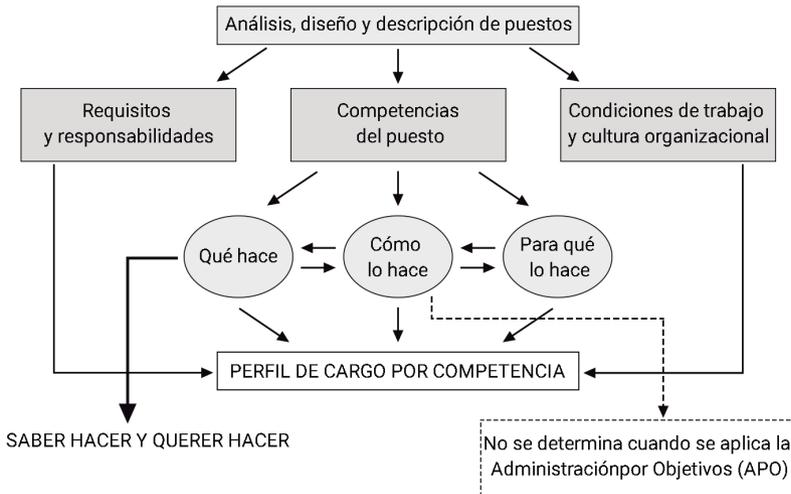


Figura 6.5. Representación gráfica del perfil de cargo por competencias

8. En el documento que ha de configurar ese profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Y todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etcétera) y determina la cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.
9. Aunque las relaciones de los procesos clave de GRH no se manifiestan lineales (Cuesta, 1999 y 2005), sin dudas, el perfil de cargo por competencias tiene una conexión técnico-organizativa básica, en particular con la formación, la selección, la evaluación (evaluación de competencias) y la compensación laboral (Fig. 6.6).

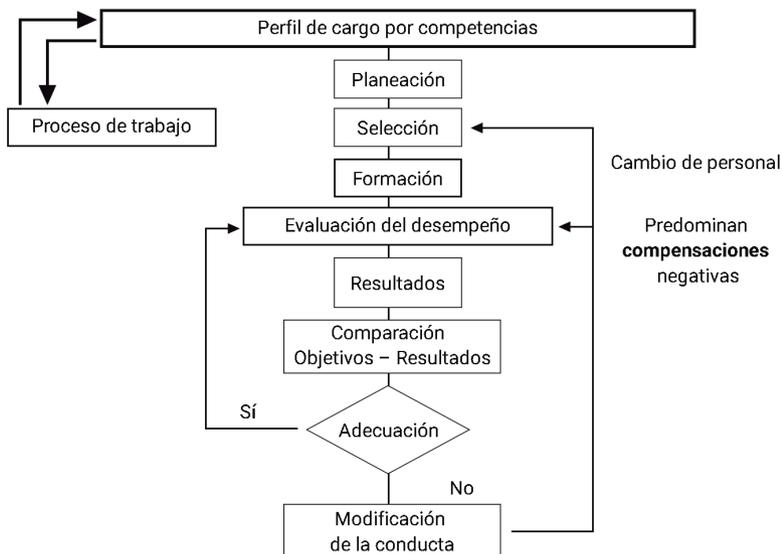


Figura 6.6. Perfil de cargo por competencias en su relación con actividades clave de GRH

10. La selección de personal es un proceso que se realiza mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa u organización específica. El *headhunting* o «cacería de talentos» constituye una modalidad para conseguir directivos o empleados especiales. Los *Assessment Center* (Beer *et al.*, 1989; Díaz, 2004) tienen la mayor importancia para evaluar las potencialidades de los directivos. La formación, atendiendo a esas características presentes y futuras de puesto y organización, debe desarrollar al personal.
11. La tendencia más promisoría en selección de personal resulta buscar candidatos no para un puesto o cargo X, sino para el puesto o cargo X, Y y Z, lo que significa flexibilidad o multicompetencias en el empleado; y no solo para las competencias del puesto sino para las relaciones interpersonales (priorizando la habilidad de laborar en equipo) y la cultura

organizacional. La formación de personas, con tal orientación, desarrolla (educa) a las personas.

12. Una vez concebido y técnicamente argumentado, lo que garantiza la participación en la toma de decisiones mediante expertos, el perfil de cargo por competencias de determinado puesto de trabajo o cargo se expresa mediante documento, que tiene carácter legal. Sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben estar bien establecidos. La tabla 6.3 muestra un ejemplo metodológico. Ese documento, debe recalcarse, ha de ser coherente con la dirección estratégica formulada, las políticas de GRH derivadas y el sistema de trabajo concebido.

Tabla 6.3 - Formato propuesto para perfiles de cargo por competencias de directivos

Denominación del cargo o puesto:					
Departamento al cual pertenece:					
Categoría ocupacional:		Grupo de escala:			
Misión del cargo o puesto:					
Competencias del cargo o puesto:					
1					
2 ... n					
Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo:					
Formación mínima necesaria: _____					
Experiencia previa: _____					
Conocimientos específicos		1	2	3	
1					
2 ... n					
1. Elementales		2. Medios		3. Superiores	
Requisitos físicos		1	2	3	4
1					

Tabla 6.3 continuación

2 ...n				
Requisitos de personalidad	1	2	3	4
1				
2 ...n				
	1.No exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos
***Continúa				
Realizado por: _____	Firma: _____	Fecha: _____		
Revisado por: _____	Firma: _____	Fecha: _____		
Aprobado por: _____	Firma: _____	Fecha: _____		

*****Continuación**

Responsabilidades:

- *Sobre el trabajo de otras personas.
- *Sobre los equipos y medios de trabajo.
- *Sobre la calidad del servicio.
- *Sobre la relación con los clientes.
- *Sobre la economía.
- *Riesgos más comunes.
- *Régimen de trabajo y descanso

Condiciones de trabajo:

- *Esfuerzo físico y mental.
- *Ambiente físico.

Cultura organizacional:

- *Expectativas del comportamiento y valores.
- *Clima organizacional.

13. La dirección estratégica de la organización, para que se puedan gestionar las competencias, ha de tener clara su misión y visión con un coherente diseño del sistema de trabajo. De esa misión comprendida por la dirección estratégica habrán de derivarse las competencias maestras de la organización, o lo que es igual, el pequeño conjunto de competencias esenciales (*core competences*), de modo que los directivos de la organización no se dispersen o pierdan la perspectiva fundamental; tampoco el conjunto de empleados. El proceso de comunicación, y con ello la formación en el ámbito de la gestión de competencias, se hace vital. Una Organización

que Aprende constituye pilar para convertir en actividad sustentable a la gestión de competencias. «Educación: la mejor inversión» –como bien afirmara Bill Gates en su libro *Camino al futuro* (1995).

Numerosas tesis de la Maestría en GRH de la CUJAE se dedicaron a desarrollar la aludida gestión por competencias: la GRH con enfoque de competencias, con la aplicación de los presupuestos teórico-metodológicos y los métodos antes aludidos, que se validaron en la práctica social (López, 2001; Benítez, 2003; Parrado, 2003; Barnabé, 2003; Morales, 2003; Casagrán, 2005; Rodríguez, 2005; Limasca, 2005; Iglesias, 2005; Ballivián, 2006; González, 2006; Pérez, 2006; Sánchez, 2007).

Antes de pasar a ilustrar la determinación de competencias laborales mediante el método *Delphi* y a configurar los perfiles de cargo por competencias, se necesita argumentar más sobre el perfil de cargo reflejado en la figura 6.5 y la tabla 6.3.

El perfil de cargo o profesiograma, cuyos componentes esenciales se expresan en la figura 6.5, resultante de la actividad de «Análisis y diseño de puestos de trabajo», marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico-organizativa en la GRH (Fig. 6.6).

En la «descripción del puesto» expresado en el perfil de cargo se detallan esos componentes, los cuales se presentan a continuación:

- Competencias del puesto:
 - QUÉ HACE él o los ocupantes del puesto: abarca las tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto a ser comprendidas por la Competencia laboral. Ocurre en ocasiones que no se puede expresar la redacción de las competencias en términos que abarquen tales tareas o funciones, y entonces lo recomendado es listar las Funciones y después las Competencias.
 - CÓMO LO HACE: recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones, lo cual llega a reflejarse en el formato de perfil de cargo que representa la tabla 6.3 en el apartado «Responsabilidades». Con respecto a «métodos que emplea», cuando se aplica

la Administración por objetivos (APO) no se explicitan: interesan los resultados y no el cómo se obtienen.

- PARA QUÉ LO HACE: objetivo fundamental (misión) que pretende conseguir.
- Requisitos y responsabilidades:
 - Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida, conocimientos y aptitudes).
 - Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes).
 - Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.
- Condiciones de trabajo:
 - Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido, etcétera; así como relaciones interpersonales.
 - ¿Cuándo de manera predominante se realizará el desempeño y los regímenes de trabajo-descanso prevalecientes?

Se necesita considerar que esos componentes interactúan o se presuponen; no pueden concebirse como partes aisladas. Como la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multicompetencias, habrá que garantizar que el profesiograma o perfil de cargo mantenga consecuencia con esa tendencia, de manera que no signifique un encasillamiento o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, lo que propicia el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

La consideración anterior resulta relevante a los efectos prácticos, pero no hay fórmula o receta al respecto. En el análisis y diseño de puestos hay que involucrar a los empleados que los desempeñarán; hay que explicarles en qué consiste el profesiograma resultante. Poner un tiempo a prueba el profesiograma resulta muy útil, una vez desarrolladas acciones para propiciar el enriquecimiento del trabajo (Fig. 6.7). Consecuentes con la participación, aquí hay que tener muy presente aquello de que «un método no resulta bueno a menos que el operador piense que lo es»; recurrir al Examen Crítico y a otras técnicas que se refirieron cuando se trata-

ba la *tecnología de las tareas*, incluyendo los diseños de métodos y puestos de trabajo, resulta de incuestionable ayuda.

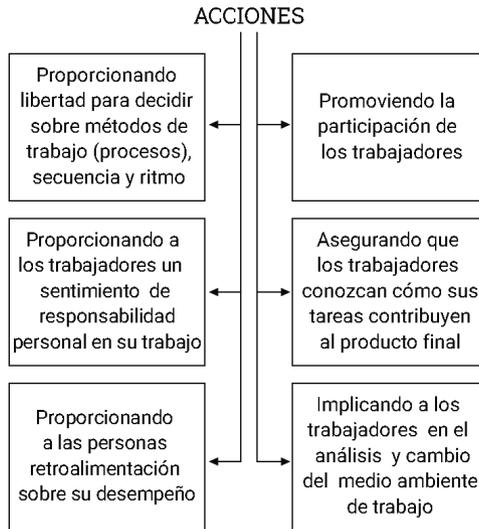


Figura 6.7. Acciones para propiciar el enriquecimiento del trabajo

El profesiograma en el país o el calificador de cargo tiene tres partes: contenido del puesto (funciones), requisitos de conocimiento y habilidades, y el grupo de la escala salarial correspondiente. A estos habrá de acompañar el documento de perfil por competencias del cargo. Se han dividido en calificadores propios y comunes. Hoy han sido superadas las insuficiencias que tenían esos calificadores, que poseían una concepción técnica eminentemente tayloriana con perfil estrecho.

Habrà que considerar las necesarias distinciones en calificadores denominados «comunes» (chóferes, torneros, almaceneros, etcétera), que se concibieron como valederos para todas las entidades o sectores. Estos son diversos o «propios» para cada entidad, que también resulta distinta. Se muestran evidentes las diferencias de requisitos con respecto a personalidad y físico de un chofer de autos de una empresa constructora a los de un chofer de autos de embajada, sin desdorar a alguno; solo para significar lo errado de no distinguir.

6.2.2. Método Delphi en la determinación de las competencias laborales

En la literatura científica se registra una serie de métodos en el análisis y la descripción de puestos de trabajo (Fig. 6.8) para derivar los perfiles de puestos o cargos. Ahí son reflejados métodos fundamentales para el análisis y diseño de puestos de trabajo.

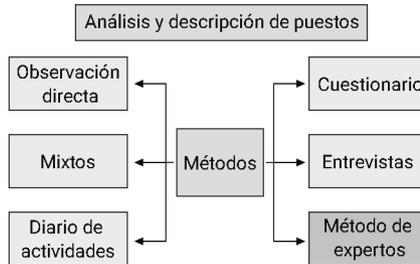


Figura 6.8. Métodos para el análisis y la descripción de puestos o cargos de trabajo

Con anterioridad, en el capítulo 4 del volumen 1, se expresaron los métodos de observación directa, los cuestionarios y las entrevistas que conforman el Examen Crítico (mixto); y el método de cuestionario para la configuración del mapa de condiciones de trabajo y protección e higiene. Como método, la observación directa se manifiesta también en estudios de tiempo, al igual que en la observación continua individual y colectiva (fotografía detallada individual y colectiva), la autoobservación o diario de actividades, y la observación discontinua o muestreo del trabajo (Marsán *et al.*, 1987; Maynard, 1990).

Entre ellos cuenta el método de expertos o *Delphi* por rondas, el cual, al incluirle especificidades, es el aplicado en nuestra práctica empresarial para determinar competencias laborales de profesionales y directivos. Aunque de la experiencia adquirida no se excluyen los restantes, ellos se acogen como complementarios a esa modalidad de método de expertos.

A continuación se ilustra el método *Delphi* por rondas en la determinación de competencias laborales de directivos. Se trató de conformar el perfil de competencias de un directivo de ventas. Se actuó con el siguiente *modus operandi*:

1. Creación del grupo de expertos. Una vez aprobado el grupo por la alta dirección de la organización, se efectúa un proceso de entrenamiento (20 horas) en gestión de competencias. En esencia fueron aleccionados los expertos con las concepciones más actuales de GRH vinculadas con la gestión de competencias, así como con los argumentos antes brindados y la aplicación del proceder de dicho método de expertos. Este resultó un entrenamiento participativo muy interactivo, en el que se recurrió a medios audiovisuales para ejemplificar el caso antes referido sobre *Assessment Center* en la ATT de la *Harvard Business School* (Beer *et al.*, 1989). Concluía el entrenamiento con la presentación de los análisis y las reflexiones de los expertos mediante *Power Point*.
2. Desarrollo de la primera ronda, donde a cada experto (E) del grupo se le entregaba una hoja de papel en la cual debía responder sin hacer comentarios con el resto del grupo. Pregunta: *¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto directivo X?*
 - Los especialistas que aplican el método listan todas las competencias, y después reducen el listado al erradicar repeticiones o similitudes.
 - Esos especialistas configuran la tabla 6.4.

Tabla 6.4 - Matriz de competencias (C) expresada por los expertos (E)

COMPETENCIA (C)	E1	E2	E3	... E9
1	X	-	X	X
2	X	X	X	-
3	-	-	-	X
(...)				
17	X	X	X	-

X: C relacionada por el experto.

-: C no relacionada por el experto.

3. Segunda ronda. Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde se muestra la matriz anterior (Tabla 6.4). Pregunta: *¿Está Ud. de acuerdo con que esas son verdaderas-*

mente las competencias para ese puesto directivo? Marque con N aquellas con las que no esté de acuerdo.

- Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión:

$$Cc = [1 - (Vn / Vt)] * 100$$

donde,

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

- El procesamiento anterior implica la tabla 6.5.

Tabla 6.5 - Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia*

COMPETENCIA	E1	E2	E3	E9	CC (%)
1					100
2					100
3		N	N	N	67
(...)					
8	N	N			78

Nota: Empíricamente, si resulta $Cc \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Las C que obtuvieron valores $Cc < 60\%$ se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los E. Puede apreciarse que de 17 competencias solo quedaron 8.

- 4. Tercera ronda.** Pregunta: *¿Qué ponderación o peso Ud. daría a cada una de las C, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?* Aquí le es orientado a los E que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta $n = 8$, en este caso, que será la de menos importancia. Se insiste en que no deben ocurrir «ligas» o iguales ponderaciones a una misma competencia, pues se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación.

- Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo con el valor de la sumatoria por filas indicada por R_j . Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de R_j media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia. No debe dejarse de advertir que este ordenamiento a nivel de puesto contribuye, o es consecuente, con el presupuesto teórico-metodológico relativo al *core competences*.
- De lo anterior resultan las tablas 6.6 y 6.7. En la tabla 6.6 queda evidenciado cómo la competencia más importante es la 2, le continúa la 1 y la menos importante resulta la 7. Después, en la tabla 6.7 aparece el ordenamiento según la importancia de las competencias (C2, C1, C3, ...C4). Puede observarse, también en la tabla 6.7, que en cuatro de las competencias no fue alcanzado $C_c \geq 60\%$. Por tanto, hay que acudir a otra ronda.

Tabla 6.6 - Ponderaciones de los expertos

COMPETENCIA	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	RJ
1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	24
2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	12
3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	31
4	4	5	4	5	4	5	5	5	6	43
5	5	6	5	6	5	6	5	5	5	48
6	6	7	6	7	6	7	6	7	7	59
7	8	8	7	8	7	8	8	8	8	70
8	7	1	8	1	8	1	1	8	7	42

Tabla 6.7 - Orden de importancia de las competencias

COMPETENCIA	RJ MEDIA	VALOR DE RJ	CC (%)
1	2,6	2 - C2	67

Tabla 6.7 continuación

COMPETENCIA	RJ MEDIA	VALOR DE RJ	CC (%)
2	1,3	1 – C1	67
3	3,4	3 – C3	56
4	4,7	5 – C5	56
5	5,3	6 – C6	67
6	6,5	7 – C7	56
7	7,7	8 – C8	78
8	4,6	4 – C4	45

5. Cuarta ronda. A los expertos se les hace llegar las tablas 6.6 y 6.7 para mostrarles el ordenamiento alcanzado. Pregunta: *¿Está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido? Reflexione detenidamente. Puede modificar o mantener sus ponderaciones.*

- Después se procede a realizar los cálculos de idéntico modo que en la tercera ronda.

Para no redundar numéricamente, solo se expresará que de esta cuarta ronda se obtuvieron tablas similares a la 6.6 y 6.7, pero con todas las $C \geq 60 \%$, y con el mismo ordenamiento consignado en la tabla 6.6. Entonces, se concluye que hay un adecuado nivel de consenso y se arriba a las competencias para ese puesto directivo, determinadas por ese grupo de expertos. Se logra así, técnicamente argumentado, el perfil de competencias con respecto al contenido de trabajo.

En esta línea del procesamiento estadístico hay que señalar que ha sido recurrido el coeficiente de concordancia *Kendall W* (Cuesta, 1990 y 1991) –se recuerda que antes se ilustró en el volumen 1–. Por ello se denomina *Rj* la sumatoria de ponderaciones por filas, variable con igual denominación en *Kendall W*. Tal estadígrafo supera al coeficiente *Cc* por su rigor estadístico matemático y demuestra significación en el consenso con menos rondas. En una época resultaba engorrosa la aplicación de ese estadígrafo por la cantidad de cálculos implicados, pero hoy con PC y programas

como los de Microsoft disponibles, es que hacer fácil y de pocos minutos, lo que lleva aparejado la bondad de pausas necesarias de reflexión o descanso para los expertos participantes.

En esta experiencia, enfrentar la tarea de definir las pautas de conducta o las dimensiones de cada competencia secundaria o compleja –que de tal categoría fueron determinadas–, era lo más preocupante. Sin embargo, fluyó bien en el grupo su definición. Al pedir que listaran entre dos o tres pautas de conducta o dimensiones del desempeño, con respecto a cada competencia, la coincidencia resultó impresionante. Hubo consenso en las reuniones para definir tales pautas que, en general, fueron tres por cada competencia.

Se precisa indicar que el inicio del método *Delphi*, además de estar precedido por el entrenamiento a los expertos, de manera *inexorable* tiene que tener como antecedente la existencia de la Misión actualizada de la entidad y de un Estudio de Procesos de trabajo –este último implica la confirmación o el rediseño del proceso en el cual se inserta el profesional o directivo a cuyo cargo o puesto se le hará el perfil de competencias–. Esta consideración es de extrema importancia. Entonces, además, deben haberse definido las competencias organizacionales y las de los procesos de trabajo.

Antes de exponer como ejemplo un perfil de cargo por competencias de dos directivos, se necesita aludir al *Análisis funcional*. Aunque en el perfil de cargo del Gerente de Ingeniería que ahí se ofrece no hay «funciones», por cuanto estas se consideraron implícitas en las competencias definidas y, además, van consideradas en las «Responsabilidades», la práctica señala la conveniencia de apuntar las funciones si se tiene dudas acerca de su comprensión cabal por las competencias.

Como no hay una práctica extendida en el país de los perfiles de cargo por competencias, se sugiere que vayan «funciones» y «competencias» a la vez; o, como se plantea recientemente por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), junto al calificador del cargo se coloca el documento del perfil por competencias de dicho cargo.

El *Análisis funcional* considera el trabajo de cada uno en relación sistémica con el logro del propósito o misión de la organización donde se realiza. De igual manera se ha procedido antes, a partir del conocimiento de la Misión de la empresa para, en coherencia, responder con el *Delphi* por rondas. Ahora, al considerar las fun-

ciones, se procedería igual con ellas –con ponderación incluida–. Como puede inferirse con claridad, el procedimiento utilizado para la determinación de las competencias vale igualmente para la determinación de las funciones.

¿Cómo se efectúa el análisis?; tal como se ejemplifica en la figura 6.9, en una desagregación funcional sucesiva:

1. Identifica el propósito de la empresa (Misión)
2. Funciones clave
3. Funciones principales
4. Identificación de las competencias

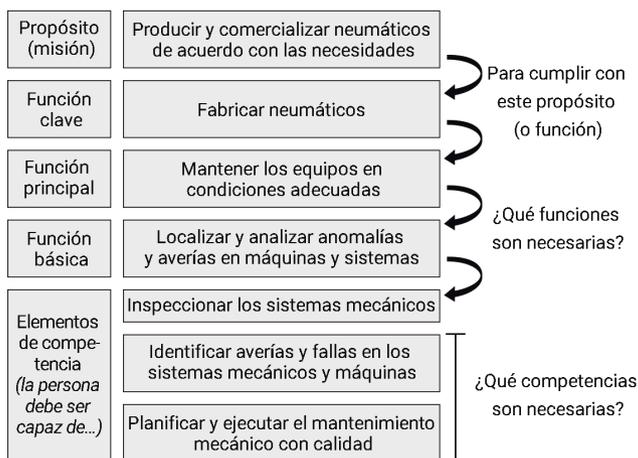


Figura 6.9. Desagregación sucesiva en el análisis funcional

A continuación será ilustrado un perfil de cargo por competencias de un directivo corporativo (Tabla 6.8).

Tabla 6.8 - Perfil de cargo por competencias del puesto de Gerente de Ingeniería

DENOMINACIÓN DEL CARGO O PUESTO: GERENTE DE INGENIERÍA

Departamento al cual pertenece:

Tabla 6.8 continuación

Categoría ocupacional:	Grupo escala:
<p>Misión del cargo o puesto: Compatibilizar las funciones que intervienen en el desarrollo del trabajo de las áreas comerciales con el objetivo de comercializar en el país proyectos completos que incorporen todas las líneas tecnológicas que atiende o no la División Tecnológica.</p>	
COMPETENCIAS DEL CARGO:	DIMENSIONES:
<p>1. Orientación al negocio o facilidad para la negociación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Está al tanto de los cambios del mercado. - Busca nuevas ofertas de negocios. - Evalúa con precisión las oportunidades de negocio. - Trabaja sobre el término ganar-ganar. - Da seguimiento y controla hasta el final los negocios.
<p>2. Proyección estratégica en la toma decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Abarca todas las posibilidades en una situación antes de tomar una decisión y las colegia con sus subordinados. - Rápido en el análisis en momentos clave.
<p>3. Facilidades comunicativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral. - Transmite de forma clara y coherente. - Sabe escuchar los diversos criterios. - Redacta de manera clara y precisa informes.

4. Dominio en la planificación y la organización

- Establece prioridad a sus tareas (tiene en cuenta la importancia y el tiempo para llevarlas a cabo).
- Pone fecha y orden de cumplimiento a las tareas, así como el o los responsables.
- Lleva una agenda de trabajo con todas las actividades a realizar.
- Controla la planificación hecha.

5. Labor en equipo

- Estimula el trabajo en equipo y el análisis conjunto de los problemas.
- Comparte con su grupo los retos
- Busca oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y espíritu de equipo.

6. Autoridad

- Tiene la capacidad de ocasionar cambios de comportamiento o actitud en otra persona o grupo.

7. Proyección estratégica

- Visiona el futuro.
- Acepta riesgos y cambios.
- Es un generador de cambios (actitud proactiva).

8. Delegación

- Posibilita que sus subordinados asuman tareas.
-

Tabla 6.8 continuación

9. Control de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce a fondo la actividad. - Está al tanto del trabajo que se realiza. - Controla el cumplimiento de regulaciones y normas legales.
10. Facilidad para conjugar intereses	<ul style="list-style-type: none"> - Defiende en primer lugar los intereses de sus subordinados. - Plantea ideas y se interesa por aquellas que son para bien de toda la organización. - Está al tanto y tiene en cuenta los intereses de los clientes.
11. Orientación al desarrollo de las personas	<ul style="list-style-type: none"> - Se interesa porque sus trabajadores tengan acceso a diferentes vías de superación como: cursos, eventos, talleres, intercambios, internet. - Insta al grupo de subordinados a que se transmitan entre ellos todos los conocimientos de la actividad. - Promueve el análisis de experiencias positivas y negativas entre el grupo con fines formativos.