

12. Orientado a la autosuperación

- Se preocupa por recibir cursos avanzados para superarse.
- Constantemente está retroalimentándose con sus subordinados.
- Accede a las vías más actualizadas de información.

13. Facilidades para manejar el estrés

- Tiene conocimiento de técnicas de relajación.
- Toma medidas para disminuir la incidencia de factores estresantes.
- Practica ejercicios físicos.
- Se autocontrola en situaciones críticas de estrés con el fin de encontrar respuestas adecuadas.
- Analiza las causas que le provocan el estrés.
- Busca apoyo social.

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO O PUESTO DE TRABAJO

Formación mínima necesaria: Nivel universitario. Preferiblemente que sea graduado de Ingeniería en las especialidades de: Industrial, Eléctrica, Mecánica.

Experiencia previa: Debe tener como mínimo cinco años de experiencia en la actividad.

Conocimientos específicos	1	2	3
1. Curso básico de dirección			x
2. Idioma inglés		x	

Tabla 6.8 continuación

3. Computación		x			
1. Elementales	2. Medios	3. Superiores			
Requisitos físicos	1	2	3	4	
1. No debe tener ningún impedimento físico			x		
2. Tener buena presencia			x		
Requisitos de personalidad	1	2	3	4	
1. Comunicativo				x	
2. Seguro de sí				x	
3. Dinámico			x		
4. Controlado				X	
5. Competente				X	
6. Respetuoso				X	
7. Sincero				X	
8. Diplomático				X	
9. Convincente			X		
1. No exigidos		2 Bajos	3 Medios	4. Altos	
RESPONSABILIDADES					

– Sobre el trabajo de otras personas:

Tiene que chequear el trabajo que sus subordinados realizan. Estos son:

- Secretaria Ejecutiva
- Jefe de Grupo de Repuestos

A este se subordinan:

- 2 Especialistas Comerciales internacionales A
- 2 Especialistas Comerciales Internacionales C
- Jefe de Grupo de Proyectos

A este se subordinan

- 2 Especialistas Comerciales internacionales A
- Especialista informativo subordinado directamente al gerente

- Sobre los equipos y medios de trabajo:

Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo dentro de la oficina como: computadoras, fax, impresoras, mobiliario en general, así como los carros del Departamento. Tiene que chequear el estado de estos cada cierto período de tiempo.

- Sobre la calidad del servicio:

Velar porque los clientes tanto internos como externos queden satisfechos con sus servicios, pidiendo sus impresiones al respecto, así como mantener y mejorar la calidad de los productos. Garantizar los productos en tiempo y forma en el lugar que el cliente escoja.

- Sobre la relación con los clientes:

Mantener una relación cordial con los clientes basada en el respeto y la comprensión, e inculcar esto a los subordinados.

- Sobre la economía:

Monitorear semanalmente los siguientes indicadores:

- Cuentas por cobrar
- Cuentas por pagar
- Gastos: mantenimiento, gasolina, material de oficina, dietas

CONDICIONES DE TRABAJO

- Esfuerzo físico y mental:

El esfuerzo mental es el que está presente. Tiene la necesidad de tomar decisiones; proyectar ideas, estrategias; contactar clientes; entre otras actividades. El esfuerzo físico es mínimo.

- Ambiente físico:

Requisitos a cumplir en el puesto de trabajo:

- Iluminación: 300-500 lux
- Ruido: < 65 dBA
- Microclima: temperatura en invierno: 21-23 OC y en verano 26-28 OC

- Riesgos más comunes:

- Pequeños accidentes de oficina.
- Accidentes en el carro en horario de trabajo.

Tabla 6.8 continuación

- Régimen de trabajo y descanso: • Horario de trabajo: de Lunes a Viernes: 8:15 a.m. a 6:00 p.m. Incluye las 4 horas de los sábados. • Horario de descanso: 1 hora de almuerzo.		
CULTURA ORGANIZACIONAL		
- Clima organizacional: Tiene en cuenta los siguientes valores: • Lograr un colectivo donde se respire un ambiente de unidad • Crear un elevado sentimiento de pertenencia • Incentivar la creatividad de sus subordinados • Receptivo a todas las ideas • Crear un ambiente de comunicación abierta		
Realizado por: _____	Firma: _____	Fecha: _____
Revisado por: _____	Firma: _____	Fecha: _____
Aprobado por: _____	Firma: _____	Fecha: _____

A continuación se ilustra un perfil de cargo por competencias para un directivo de unidad (Tabla 6.9).

Tabla 6.9 - Perfil de cargo por competencias para un directivo de unidad

DENOMINACIÓN DEL CARGO: ADMINISTRADOR POSTAL		
Área a la cual pertenece: Oficina Postal Regional		
Categoría ocupacional: Dirigente	Grupo escala:	Salario:
Misión: Garantizar y preservar los insumos necesarios en la cantidad, calidad, lugar y tiempo para contribuir a un servicio postal eficaz, caracterizado por la seguridad, transparencia y rapidez con el más estricto apego a la ley.		

Tabla 6.9 continuación

COMPETENCIAS DEL CARGO	DIMENSIONES
1. Orientado a manifestarse con vocación al servicio público de forma integral.	- Es consecuente con los procedimientos y las normas establecidos en su actividad laboral. - Realiza su trabajo de forma transparente y con el más estricto apego a la ley. - Decencia y honradez en la vida doméstica y en la convivencia social.
2. Dominio de los procedimientos relativos a los procesos que dirige.	- Expresa total dominio sobre la legislación vigente en torno a los procesos de la administración postal. - Domina los procedimientos técnicos asociados a los procesos de la administración postal. - Controla el cumplimiento de regulaciones y normas legales.
3. Orientación hacia el control de los insumos y recursos con organización y sistematicidad.	- Mantiene un alto nivel organizativo en los procesos de ingreso y egreso de los insumos y recursos. - Ejecuta el control responsablemente y con confiabilidad.
4. Dominio de las relaciones interpersonales, que evidencia fluidez y precisión al comunicarse.	- Se relaciona y comunica clara y coherentemente. - Atiende y tiene una escucha activa con todos. - Admite sugerencias de su jefe inmediato y compañeros de trabajo ante cualquier caso de duda. - Flexibilidad de pensamiento ante situaciones nuevas reflejada en las acciones.

Tabla 6.9 continuación

5. Autoridad	- Tiene la capacidad de generar cambios de comportamiento o actitud en las personas bajo su supervisión. - Es percibido por los subordinados como un apoyo en la realización del trabajo. - Los subordinados confían en sus orientaciones y las cumplen.
6. Orientado a la labor colectiva o de equipo.	- Estimula el trabajo en equipo y el análisis conjunto de los problemas. - Comparte con su grupo los retos y los involucra en el logro de estos. - Propicia oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y espíritu de equipo.
7. Orientación a la formación continua.	- Contribuye con su formación constantemente, al adquirir nuevos conocimientos y aplicarlos en el desempeño de su trabajo. - Comparte los conocimientos adquiridos con la organización.

FUNCIONES

- Gestiona los recursos humanos relacionados con el ámbito de acción de su oficina regional en correspondencia con las políticas de Gestión de Recursos Humanos de su Institución.
- Actúa en correspondencia con la legislación laboral vigente.
- Gestiona insumos para el desarrollo de los procesos y la vida de la oficina.
- Controla el flujo material y financiero en la entidad.
- Refleja en los libros contables todos los movimientos de materiales.
- Realiza los balances correspondientes a la actividad socioeconómica de la oficina regional que administra.
- Reporta a las instancias superiores informes sobre sus resultados.

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO

Formación mínima necesaria

Graduado de Bachiller o Técnico Medio.

Experiencia Profesional mínima

Ningún año de Experiencia

Conocimientos específicos		1	2	3	
Legislación nacional en materia postal		x			
Administración		x			
Computación		x			
1. Elementales	2. Medios	3. Superiores			
Requisitos físicos		1	2	3	4
Tener buena presencia			x		
1. No exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos		

RESPONSABILIDADES

Sobre el trabajo

- a) Mantener una actitud intransigente ante manifestaciones de soborno, corrupción y delito.
- b) Garantizar la oportunidad en el suministro de insumos y su protección.
- c) Conocer el régimen de sanciones civiles penales y administrativas por incumplimiento en ejercicio de sus funciones.
- d) Cumplir con las normas de disciplina laboral.
- e) Velar por el orden, la integridad y la seguridad de la documentación archivada, así como el control de sus consultas.

Sobre los equipos y medios

- Uso, supervisión, resguardo y mantenimiento de los equipos necesarios, tales como computadoras, estantes y archivos.

Sobre la calidad del servicio

- Responder con rapidez y eficacia a las solicitudes de insumos de modo que se garanticen los procesos de trabajo de la oficina.

Sobre la relación con los usuarios:

Tabla 6.9 continuación

En este caso solo tiene relación con el cliente interno, al cual debe brindar un servicio eficaz caracterizado por la rapidez y oportunidad en el suministro de insumos.

Sobre la eficiencia

Se ocupa por:

- Insumos entregados en cantidad, calidad y tiempo establecido.
- Tiempo promedio en la prestación del servicio.

CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo físico

☐ No procede ☐ Normal ☒ Medio ☐ Alto

Es un trabajo dinámico durante toda la jornada laboral, requiriendo de movimientos, desplazamientos.

Esfuerzo mental

☐ No procede ☐ Normal ☒ Medio ☐ Alto

Tiene que ocuparse del flujo de materiales, su planificación, el control tanto de los recursos humanos como de los materiales e insumos, resguardo y seguridad.

Ambiente físico

Nivel de iluminación: 300-500 lux

Condiciones de microclima: 21-23 °C y en verano 26-28 °C

Exposición al ruido: < 65 dB A.

Riesgos más comunes

- Sometimiento a intentos de soborno, amenazas y chantaje.
- Accidentes laborales de poca envergadura.

Condiciones horarias

Horario de trabajo: Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

Horario de descanso: 1 hora de almuerzo

Medios que necesita para su trabajo

-
- Computadora.
-

CULTURA ORGANIZACIONAL

Expectativas del comportamiento

Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina, y con el código de ética de la Institución. Tiene que comportarse con un estricto cumplimiento de las normas de seguridad y una actitud permanente y activa contra la corrupción.

Clima organizacional

Valores que debe tener presentes:

- Lealtad institucional
- Honestidad
- Profesionalidad
- Responsabilidad
- Altruismo

Realizado por:	Fecha:	Firma: _____
Revisado por:	Fecha:	Firma: _____
Aprobado por:	Fecha:	Firma: _____

La figura 6.10 resume la tecnología para la determinación de competencias laborales y perfiles de cargo por competencias, que resultará eficaz guía durante los meses en que se utilizó con grupos de expertos para determinar perfiles de cargo por competencias en varios departamentos de una institución, en trabajo de consultoría conjunta con el profesor Ariel Soltura de la CUJAE.

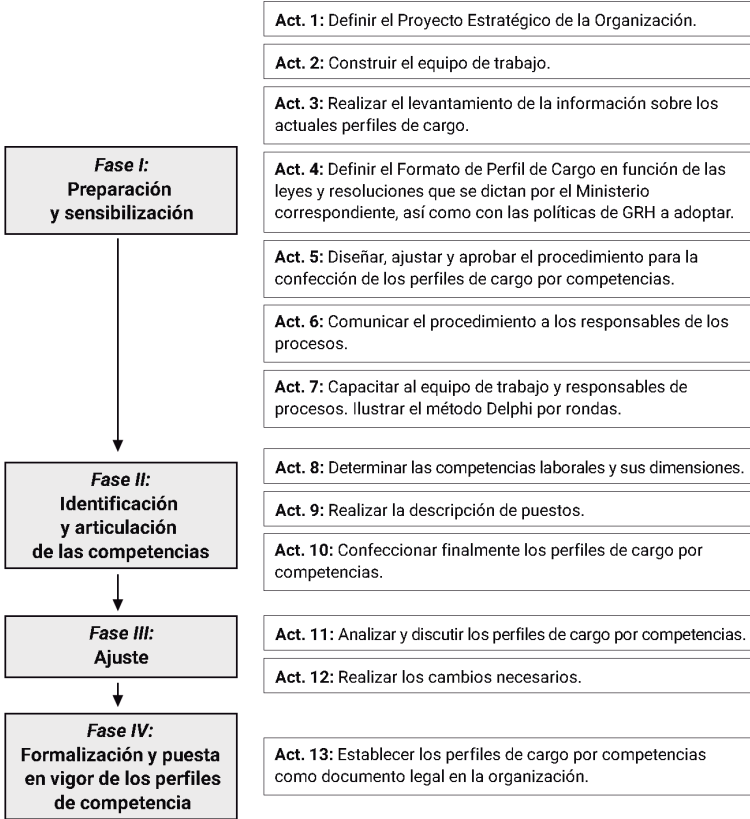


Figura 6.10. Tecnología para la determinación de competencias laborales y perfiles de cargo por competencias

Resumiendo: conceptualizar las competencias comprende presupuestos teórico-metodológicos que tornen funcional u operativa su significación. Esto es relevante a los efectos de la práctica organizacional, en especial para la GRH, a la cual la gestión de competencias le resulta cada vez más consustancial. Su condición de intangible no la exime de la gestión, cuya viabilidad sustentable se otorga por esos presupuestos teórico-metodológicos que no se agotan, pues continuarán enriqueciéndose en su dialéctica individuo-organización. En tal sentido, no se puede dejar de advertir que los perfiles de cargos por competencias concebidos están sujetos al movimiento, a la dialéctica del cambio, y no pueden convertirse en

documentos muertos que constituyan barreras para el desarrollo. Su dinamismo está condicionado esencialmente por los cambios en los procesos de trabajo y por las estrategias, así como por la cultura organizacional.

Determinar las competencias –holísticas y *ad hoc* o de «traje a la medida» de la organización–, así como las características o dimensiones que estas comprenden, exige de expertos, previa formación en la *gestión de competencias*. El método de expertos aplicado en este trabajo ilustra la posibilidad de determinar las competencias con rigor científico-técnico. Este no es el único factible.

El futuro de la gestión de competencias, sin dudar, resulta prometedor. Su complejidad exige rigor científico-técnico para hacerla viable de modo sustentable, cada vez con mayor eficacia y eficiencia. En correspondencia, demanda de profesionales bien preparados desde una óptica polivalente o multidisciplinaria. Ya no es novedad destacar que el recurso humano de las organizaciones determina la ventaja competitiva básica. Ese recurso le otorga su distinción especial y, en definitiva, les confiere a las organizaciones su sello de victoria o de derrota. Pensando en positivo, en el éxito, solo las competencias, junto con su adecuada gestión, posibilitan la competitividad –no hay alternativa a esta afirmación–. Trabájese en consecuencia para hacer avanzar a la gestión de competencias.

6.2.3. Mapas integrados de procesos, actividades y competencias

En este tópico se podrá advertir que en los diseños o rediseños de los procesos de trabajo, junto con las técnicas del Examen Crítico y los diagramas antes explicados, se hace imprescindible una adecuada estructuración informativa sobre el conjunto de procesos a diseñar o rediseñar. Al referir tal estructuración se alude a los Mapas de Procesos, que implican un proceder metodológico. Aquí se expondrá un Procedimiento Metodológico o Tecnología para la Determinación de Procesos de Trabajo. Además, ese proceder metodológico configura el mapa de las actividades que intervienen en esos procesos, así como el de las competencias correspondientes.

Esos mapas, además, constituyen la base y *conditio sine qua non* para la confección de los perfiles de cargo o profesiogramas, sean perfiles de cargo por competencias o no. Y se quiere referir esa

tecnología con la misma didáctica –mediante diapositivas de Power Point– como se ha hecho en reuniones con expertos que han laborado en esos diseños de procesos y perfiles de cargo (Figs. 6.11 a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k, l, ll, m, n, o, p, q y r).

Haga una lista de los productos obtenidos en el grupo y de los procesos a los que se asocian.

Procesos	Productos / Servicios

Haga una lista de los productos obtenidos en el grupo y de los procesos a los que se asocian.

Ejemplo:

Procesos	Productos / Servicios
1. Selección de Personal	Entrada de personal a la Organización
2. Catálisis	
(...)	
26	

Figuras 6.11 (A y B). Tecnología para la determinación de competencias laborales y perfiles de cargo por competencias

A continuación responda las siguientes preguntas

- ¿ Con estos procesos puede lograrse verdaderamente la visión del grupo?
- ¿ Estos productos o servicios son los que requieren los clientes?
- ¿ Están satisfechos nuestros clientes con nuestros productos o servicios?

Elabore a continuación el Mapa de Procesos, que comprenden:

Proveedor (1)	Insumos (2)	Procesos (3)	Productos /Servicios (4)	Distribuidor (5)	Cliente (6)

Figuras 6.11 (C y D). Continuación

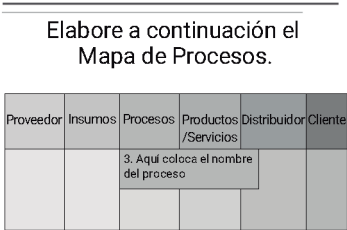
Elabore a continuación el Mapa de Procesos.

Proveedor	Insumos	Procesos	Productos /Servicios	Distribuidor	Cliente
1. En esta columna se consigna el nombre de la organización /grupo o proceso que entrega algún insumo					

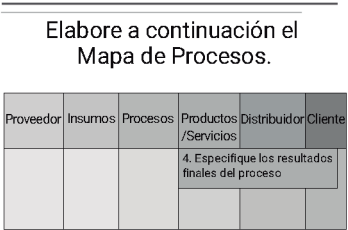
Elabore a continuación el Mapa de Procesos.

Proveedor	Insumos	Procesos	Productos /Servicios	Distribuidor	Cliente
2. Identifique en detalles los insumos (datos, información o materiales que recibe del proveedor)					

Figuras 6.11 (E y F). Continuación

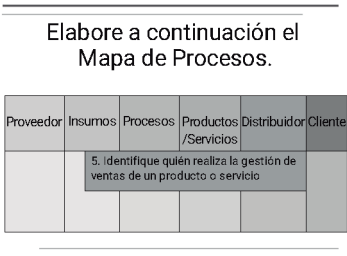


G

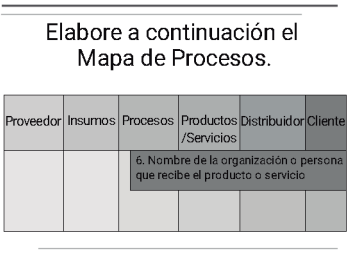


H

Figuras 6.11 (G y H). Continuación

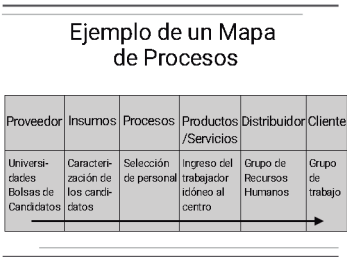


I

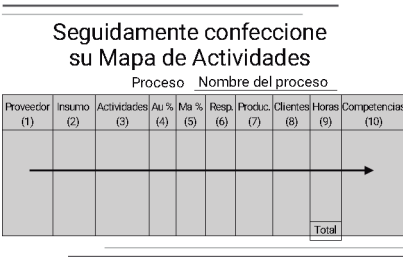


J

Figuras 6.11 (I y J). Continuación



K



L

Figuras 6.11 (K y L). Continuación

Para concluir responda las siguientes preguntas:

- ¿ Debe estar realmente este proceso en esta organización?
 - ¿ La ejecución de este proceso contribuirá a que el grupo logre sus objetivos?
 - ¿ Cómo puede perfeccionarse este proceso?
 - ¿ Es necesaria la creación de nuevos procesos?
-

R

Figuras 6.11 (R). Continuación

Es conveniente, para ilustrar mejor el proceder metodológico, realizar algunas consideraciones sobre las diapositivas mostradas. En la diapositiva C, al referir la visión del grupo se alude a la dirección estratégica asumida: si no está definida, con sus componentes esenciales significados por la visión, la misión y las estrategias maestras o fundamentales, el diseño o rediseño de procesos resultará incoherente, por lo que se afecta el enfoque sistémico y la sinergia que exige la organización empresarial como organismo vivo que es. Para determinado proceso, el grupo de expertos que trabajará en su rediseño ha de tener una visión de cómo desea que se conciba este, consecuente con la visión empresarial y su misión. Defendemos el criterio de que junto con las estrategias maestras de la empresa debe ir el *core competences* de la empresa, o el pequeño conjunto clave de competencias de la empresa u organización –sobre las cuales se trata en el epígrafe siguiente.

En la diapositiva D es conveniente insistir en que se destaca mediante la saeta la relación de indisoluble continuidad que tienen los componentes esenciales del concepto «proceso», en tanto se define como: «conjunto de actividades sobre determinados insumos ofrecidos por uno o más proveedores, que crean uno o más productos o servicios (o información o conocimiento) de valor agregado, que con posterioridad es distribuido con ese o mayor valor a uno o más clientes».

En la diapositiva L, referida al Mapa de Actividades, también la saeta significa la continuidad, pero en este caso ofrecida por el mismo trabajo vivo invertido por una o más personas que intervienen en determinado proceso. Tal trabajo vivo lo expresa el

conjunto de actividades realizadas sobre los insumos ofrecidos por el proveedor, lo que implica la eficacia y eficiencia de ese «conjunto de actividades», denominadas «competencias». Esta diapositiva refleja el nexo conceptual de base: *diseño de procesos-diseño de perfiles de cargo por competencias*.

Además, esa diapositiva L refleja, en sus relaciones, lo que expresara Bill Gates (1999): «La gestión del conocimiento encuentra en cualquier empresa cuatro áreas de especial utilidad: la programación, el servicio al cliente, la formación interna y la colaboración en los proyectos». Así, ese Mapa de Actividades comprende una planificación o programa, el valor agregado (servicio, producto, información o conocimiento) que se lleva al cliente, la formación interna a requerir y evidenciar por las personas (competencias), y la colaboración entre las personas con respecto a procesos o proyectos de trabajo.

La gestión del conocimiento empieza con los objetivos y los procesos de la empresa, y con el reconocimiento de compartir información. Se coincide con Bill Gates (1999) cuando escribía: «Gestión del conocimiento no es más que un término de moda para una idea sencilla. Lo que usted en realidad gestiona son datos, documentos y el trabajo de las personas. La finalidad debe ser la de mejorar la manera en que las personas colaboran».

Por último, en la diapositiva R, al dar respuesta a ese conjunto de preguntas, se busca reafianzar esos procesos diseñados o rediseñados, y se insiste en su continuidad de mejoramiento, en su dialéctica, de modo que siempre se mantenga una perspectiva de perfeccionamiento sobre los procesos.

6.2.4. Competencias clave de la organización y sus brechas

En este tópico se realizan consideraciones sobre las competencias clave de la organización laboral o empresa, su relación con los procesos de trabajo esenciales y no esenciales y el nexo con el *outsourcing* o «terciarización». Se argumentan técnicas para determinar las competencias clave de la organización, decidir su orden jerárquico de importancia para la misión de la empresa, y la definición de las brechas entre los niveles actuales y los deseados de esas competencias, lo que posibilita interesantes inferencias para toda la gestión.

El asunto de determinar las competencias clave o esenciales de una empresa u organización laboral tiene importancia estratégica en este mundo actual altamente competitivo. La globalización del mercado, cada vez más intensa, obliga a las empresas a distinguir muy bien cuáles resultan sus competencias clave, asociadas fundamentalmente a sus procesos de trabajo primarios o esenciales, que son los generadores de los nuevos valores agregados. En conocer y gestionar bien para cada escenario esas competencias clave en su constante renovación y en relación dialéctica con las competencias de las personas de la organización, radicará cada vez más la ventaja competitiva básica sostenible de las empresas en el mundo globalizado.

Quienes con mayor énfasis y trascendencia han insistido en las competencias clave de la empresa o, como le denominaron originalmente *core competences*, en estrecha ligazón con la estrategia empresarial, han sido Hamel y Prahalad (1994). En consecuencia, desde la década final del siglo xx, en no pocas empresas de avanzada y exitosas ha sido un imperativo para guiar la práctica empresarial asumir una dirección estratégica que exponga, junto con las líneas o estrategias maestras, las competencias clave colectivas o de la organización. Ese nexo competencias clave y estrategia empresarial está de modo consistente mediado por los sistemas de trabajo, que se conforman por los distintos procesos de trabajo de la empresa y los desempeños laborales de las personas, todo lo cual, a su vez, se ubica en el contexto de una determinada cultura organizacional.

La subcontratación mediante terciarización en «los servicios externos» ofrecidos por entidades especializadas, los cuales significan procesos esenciales para ellas, en su génesis es reconocida bajo la denominación de *outsourcing*, cuya traducción literal sería «origen de afuera». Tal traducción no dice su verdadera significación práctica, al reconocerse que está asociada a ofrecer «los servicios externos» que serán recibidos por la empresa que recurre a esa entidad que tertia u ofrece el *outsourcing*.

El *outsourcing*, «terciarización» o subcontratación se ha caracterizado en la última década del pasado siglo xx por constituir una importante vía para el mejoramiento continuo de las empresas, a la que se recurre con fuerza después de los trabajos de estudios de proceso o de reingeniería. En su libro *Los negocios en la era digital* (1999), bien lo refería Bill Gates, al insistir en la relación

entre competencias clave y la entidad terciadora: «Un principio de la reingeniería de los procesos es que las empresas deben centrarse en sus competencias troncales y subcontratar todo lo demás».

Hay que distinguir entre los procesos esenciales y los secundarios, lo cual no en todos los casos resulta sencillo. Para ello no bastaría proponer que una entidad tercie. Y es así porque habrá procesos clasificados como secundarios, que no deberán ir al *outsourcing*. Existen dos planteamientos fundamentales a tener presente en esa clasificación: o sencillamente acudir al criterio de proceso que agrega valor y se asocia con una competencia clave; o para el momento de decidir si se acude a terciar habrá que tener en cuenta otros criterios, principalmente de índole intangible y vinculados con la cultura organizacional. De este modo, por ejemplo, el proceso de formación podría calificarse como secundario en determinada empresa; sin embargo, sería grave ir al *outsourcing* con una empresa o entidad extranjera. En eso de la formación—educación, como la considera este autor, e intangible supremo—debe considerarse mucho a la cultura, a las peculiaridades autóctonas, y en ello va lo que expresara el educador mayor de los cubanos, José Martí (1976): «Nunca deben los padres entregar a otros el molde a que acomodar el alma de sus hijos». Otro tanto podría ocurrir con el proceso de selección de personal, ya que, si bien llegara a decidirse acudir a otra entidad, habrá que garantizar la participación de expertos y directivos de la empresa en la toma de decisiones sobre los candidatos que se seleccionen.

Existen procesos que ya se han convertido en clásicos en la recurrencia al *outsourcing*, al ser realmente no esenciales con respecto a la misión de la empresa. Así ha ocurrido con los procesos de servicios de alimentación —preparado y reparto de almuerzos y meriendas—, los procesos de transportación de los trabajadores, los procesos de reparación y mantenimiento —equipos de cómputo, maquinaria de procesos, vehículos de transporte, etcétera—, la limpieza, y la vigilancia y custodia de la empresa. Esas entidades de subcontrataciones —y no solamente con respecto a los procesos secundarios— deberán considerarse en las posibles alianzas estratégicas y en las distintas formas de cooperación entre empresas.

Aunque las definiciones resultan científicamente inexactas, porque acotan el desarrollo de la esencia misma, no es fácil prescindir de ellas como bien expresara Federico Engels (1975).

Por «competencias clave de la empresa u organización laboral» se entenderá un conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano —en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas—, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización y se corresponden a determinada cultura organizacional.

Si bien en algunas empresas del país llegan a definirse correctamente los procesos esenciales y sus correspondientes competencias, incluso mediante técnicas de diagramas de proceso y recorrido, examen crítico, mapas de procesos y método de expertos, a través de la técnica *Delphi* por rondas, ocurre por lo general que no se tiene establecido el orden de importancia de las competencias clave en íntima relación con las estrategias maestras y los procesos esenciales; por otra parte, se desconoce la brecha (*gap*) o gradación existente entre el nivel de la competencia que se tiene, o competencia actual, y el nivel de la competencia a que se aspira, o necesaria (deseada). Esa brecha es imprescindible conocerla y, por tanto, medirla o evaluarla, por cuanto indicará si en la práctica se dispone en verdad de tal competencia clave o no, o en qué medida está presente, influye en la clasificación de los procesos y advierte acerca del logro o no de la misión. Además, y muy importante, esa brecha orientará de modo proactivo sobre la administración por objetivos, la planificación, los planes de formación y desarrollo, la búsqueda de entidades a terciar, el establecimiento de alianzas o cooperaciones, entre otras acciones o medidas aplicadas o por aplicar. La brecha revela la relatividad.

Para decidir cuáles deberán ser las competencias clave de la empresa, previamente tendrán que estar determinadas las estrategias maestras —rectoradas por la misión— y definidos los procesos de trabajo esenciales —al menos relativamente, pues después pueden variar—. Ya que se trata del «corazón» o «núcleo» de las competencias de la empresa, o *core competences* o pequeño conjunto de competencias clave, resulta imprescindible acotar que debe decidirse sobre un conjunto comprendido entre 5 y 7 competencias, pues lo aconseja la práctica.

La decisión acerca de la definición de las competencias clave de la empresa —entre 5 y 7 por lo general— y su orden de importancia se ha tomado mediante el uso de dos técnicas: *Delphi por rondas* y

comparación por pares, que serán ilustradas con las peculiaridades que aquí el objetivo impone.

A continuación, se explica lo que se ha denominado por el autor *Método Delphi por rondas y de pares comparados en la determinación de las competencias clave de la organización*.

En la técnica *Delphi* por rondas, después de pedir al grupo de expertos que en un papel relacionen las que consideran *competencias clave de la organización*, todas ellas se reproducen en una pizarra o pancarta; con posterioridad y por consenso grupal se hace la reducción de esa lista al eliminar las redundantes. Después se argumenta cada una de esas competencias, mediante la caracterización de sus pautas de conducta o dimensiones –como aparecerán ilustradas las cinco competencias clave que más adelante se enuncian–. Para finalizar, se enumeran y se le entrega a cada experto un impreso con esas competencias y se le solicita lo siguiente:

1. «Pondere cada una de esas competencias, otorgando valor 1 a la más importante, valor 2 a la que sigue en orden de importancia, hasta el valor 8, que corresponderá a la menos importante».

Este ejemplo abarca hasta 8 competencias, pues fue la cifra que quedó después de realizada la reducción de la lista. Como resultado de las respuestas de todos los expertos (E) –9 en este caso– se obtuvo la tabla 6.10. Ahí Rj significa la sumatoria de las ponderaciones por fila. A la Rj menor corresponde la competencia clave más importante (2); el resto le siguen en orden ascendente hasta la Rj mayor, que indica la competencia menos importante (7). En la tabla 6.10, la variable Cc –cuya expresión de cálculo se muestra a continuación– representa el nivel de concordancia alcanzado en esa primera evaluación, al plantearse que si $Cc \geq 60\%$, se admite consenso sobre esa competencia; si no es así con respecto a la mayoría, se acude a otra ronda, en la que se les indica a los expertos:

2. «Como pueden apreciar, no hay consenso aceptable en las competencias tales –aquí son las 3, 4 y 6, 8–; en aras de lograrlo se les pide una reflexión y de nuevo otra ponderación».

Y se procedería a recalcular las variables R_j y C_c de la tabla 6.10. La expresión de cálculo para determinar C_c es la siguiente:

$$C_c = [1 - (V_n / V_t)] * 100$$

donde,

C_c : coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

V_n : cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

V_t : cantidad total de expertos.

Tabla 6.10 - Ponderaciones de las competencias clave por los expertos

COMPETENCIA	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	RJ	CC (%)
1...	2	3	2	3	2	3	3	3	3	24	67
2...	1	2	1	2	1	2	1	1	1	12	67
3...	3	4	3	4	3	3	4	3	4	31	56
4...	4	5	4	5	4	5	5	5	6	43	56
5...	5	6	5	6	5	6	5	5	5	48	67
6...	6	7	6	7	6	7	6	7	7	59	56
7...	8	8	7	8	7	8	8	8	8	70	78
8...	7	1	8	1	8	1	1	8	7	42	45

Para decidir el orden de importancia de cada competencia en ese conjunto de competencias clave, la técnica que ha sido más utilizada y que se estima mejor resulta la de comparación por pares. La comparación de cada una con todas las demás, una a una y «cara a cara», ofrece un compás reflexivo beneficioso al juicio de valor. Se le entrega un papel a cada experto evaluador con el impreso de la tabla 6.11. Se mantiene privacidad con respecto al juicio de cada evaluador. En esa técnica intervienen los evaluadores en calidad de expertos, que podrán ser directivos y especialistas, pero además, conforme con la técnica evaluativa de *feed-back 360°*, deberán participar también los clientes principales y empleados simples; es decir, todos los que se relacionan más directamente con el círculo de personas comprendido por esas competencias a evaluar. A continuación, se ejemplifica mediante la tabla 6.11 y se consigna la instrucción que se ofrecerá a los evaluadores.

La instrucción: *compare la importancia para el logro de la misión de su empresa que tiene cada competencia clave con respecto*

a todas las otras. En cada comparación escriba el número de la competencia que es superior en la casilla que corresponda (ver tabla 6.11). Cada vez que pondere una competencia como superior a otra, esa mayor recibirá un punto.

Entonces, el orden descendente de importancia ponderada será desde la que mayor cantidad de puntos alcance hasta la competencia que obtenga la menor puntuación. Apréciense cómo la competencia 2 de la tabla 6.11 es la primera en importancia. La moda es el estadígrafo para determinar el orden de importancia.

Tabla 6.11 - Matriz comprendida para la aplicación de la técnica de comparación por pares de competencias

COMPETENCIA CLAVE	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Orientación al cliente y al resultado de los productos...		2	3	1	1	6	1	8	1
2. Orientación al cliente y al resultado de los servicios...			2	2	2	2	7	2	2
3. Labor en equipos				4	3	3	7	3	3
4.					4	4	7	8	9
5.						5	5	8	9
6.							7	8	9
7.								7	9
8.									9
9.									

La fórmula de la combinación (C) ofrece la cantidad de pares a establecer, donde resultó el valor 36 para las 9 competencias valoradas:

$$C(n, r) = \frac{n!}{r!(n-r)!} = \frac{9!}{2!(7)!} = 36$$

Es posible otra alternativa perceptual para los expertos evaluadores, en la que se le indica al experto evaluador que se le ofrecerá un listado de las competencias pareadas (Tabla 6.12), donde él se limitará, ante cada par, a subrayar el número que corresponde a la competencia superior. Igual, la combinación será de 36 pares. En la tabla 6.12 –en correspondencia con otro caso o ejemplo distinto– la primera competencia es la número 9 –con 8 subrayados–, le sigue la competencia 5 –con 7–, y así sucesivamente 1, 2, 8, 3, 7, 4 y 6; ahí las de menor importancia serían las competencias 4 y 6, las cuales tuvieron solo un subrayado cada una. También se recurre a la mayor frecuencia de marcas –la moda– para decidir el orden de importancia.

Tabla 6.12 - Pares de competencias evaluados mediante subrayados

1 - 2	2 - 3	3 - 4	4 - 5	5 - 6	6 - 7	7 - 8	8 - 9
1 - 2	2 - 4	3 - 5	4 - 6	5 - 7	6 - 8	7 - 9	-
1 - 4	2 - 5	3 - 6	4 - 7	5 - 8	6 - 9	-	-
1 - 5	2 - 6	3 - 7	4 - 8	5 - 9	-	-	-
1 - 6	2 - 7	3 - 8	4 - 9	-	-	-	-
1 - 7	2 - 8	3 - 9	-	-	-	-	-
1 - 8	2 - 9	-	-	-	-	-	-
1 - 9	-	-	-	-	-	-	-

La solución del problema del *gap* o brecha, en nuestra práctica, se ha alcanzado mediante técnicas de escalas porcentuales, buscando la evaluación tipo *feed-back 360°*. Se recurre a las escalas de 0 al 10, y se expresa en porcentaje (%) tanto el nivel o estado «actual» de la competencia como el estado necesario o «deseado». La escala con tales rangos es perceptualmente manejable o compatible psicológicamente, y grafica con nitidez desde un estado actual cero (0), en el cual no se manifiesta nivel alguno de la competencia y, por

tanto, es inexistente esa competencia, hasta un estado de plenitud, que sería 100 %. Ella discriminaría ponderaciones de importancia, de modo que no sería igual en términos prácticos tener a la competencia 1, o la más importante, en un estado actual de 60 % y a la competencia 5 –la menos importante en este caso– con un estado actual también de 60 %.

Sin dudas hay relativismo en esa medición antes referida al tratarse de escalas ordinales. Se está manejando el capital intelectual, que incluye tanto capital humano como capital estructural en la acepción de Edvinsson y Malone expuesta en su obra *El capital intelectual* (1999); pero recurrir a métodos de expertos resulta buena vía científica, y así se ha demostrado en los últimos años. Es necesario insistir en el aspecto cultural para que en verdad se considere la importancia estratégica de estos nuevos indicadores de la gestión. El referente metodológico que se ilustra a continuación, sin dudas constituye un sistema evaluativo, cuyos resultados posibilitan inferencias importantes para regular la gestión, siempre que se instaure una cultura de la valoración de los intangibles, que necesariamente revolucionará la cultura contable financiera de los clásicos tangibles.

A continuación se explica lo que se ha denominado por este autor como *Método para la determinación de las «brechas» de competencias organizacionales*.

Instrucción: marque X en la casilla que refleja el porcentaje en que de manera Actual se está manifestando la competencia en cuestión, y también con X en la casilla que refleja el porcentaje en que es Deseada (o necesaria) esa misma competencia.

- Competencia clave 1: orientación al cliente y al resultado de los productos. Se establecen confianza y relaciones de negocios provechosas con los clientes, lo que eleva, a la vez, el prestigio y reconocimiento de la empresa, y manifiesta un pleno dominio técnico, económico, político y social de los productos derivados de los procesos AX, AZ, HAL y WW (Tabla 6.13).

Tabla 6.13 - Modelo para evaluar la competencia 1

Actual												
Deseada												
%	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

- Competencia clave 2: orientación al cliente y al resultado de los servicios. Se establecen confianza y relaciones de negocios provechosas con los clientes, lo que eleva, a la vez, el prestigio y reconocimiento de la empresa, y manifiesta un pleno dominio técnico, económico, político y social de los servicios ofertados en los procesos AB, AC, LAH, ZZ y XQ (Tabla 6.14).

Tabla 6.14 - Modelo para evaluar la competencia 2

Actual												
Deseada												
%	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

- Competencia clave 3: trabajo en equipo y manejo de las relaciones interpersonales. Son movilizados los aspectos positivos y el entusiasmo de los miembros de los distintos equipos de trabajo, lo que mantiene, a la vez, activados todos los flujos horizontales de conocimientos, y garantiza respeto, solidaridad, renovación constante de las competencias y crecimiento humano en las personas de la organización, consecuentes con los valores de la institución (Tabla 6.15).

Tabla 6.15 - Modelo para evaluar la competencia 3

Actual												
Deseada												
%	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

- Competencia clave 4: motivación y compromiso sostenido con la organización. Predominio de motivaciones intrínsecas asociadas a los procesos de trabajo investigativo y al alcance de resultados, con énfasis en la autosuperación, y con un fuerte reconocimiento social, lo cual implica un gran sentimiento de pertenencia hacia la institución, por lo que se logra un compromiso con el crecimiento personal y profesional dentro del marco de valores de la empresa (Tabla 6.16).

Tabla 6.16 - Modelo para evaluar la competencia 4

Actual											
Deseada											
%	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

- Competencia 5: adaptación / flexibilidad. Poder para adecuarse velozmente a los cambios en los procesos de trabajo, el ambiente físico y las nuevas tareas, mediante un buen desempeño, junto con la facilidad para anticipar, planear y organizar tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas, lo que evidencia la posibilidad efectiva de gestionar el proceso de cambio (Tabla 6.17).

Tabla 6.17 - Modelo para evaluar la competencia 5

Actual											
Deseada											
%	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

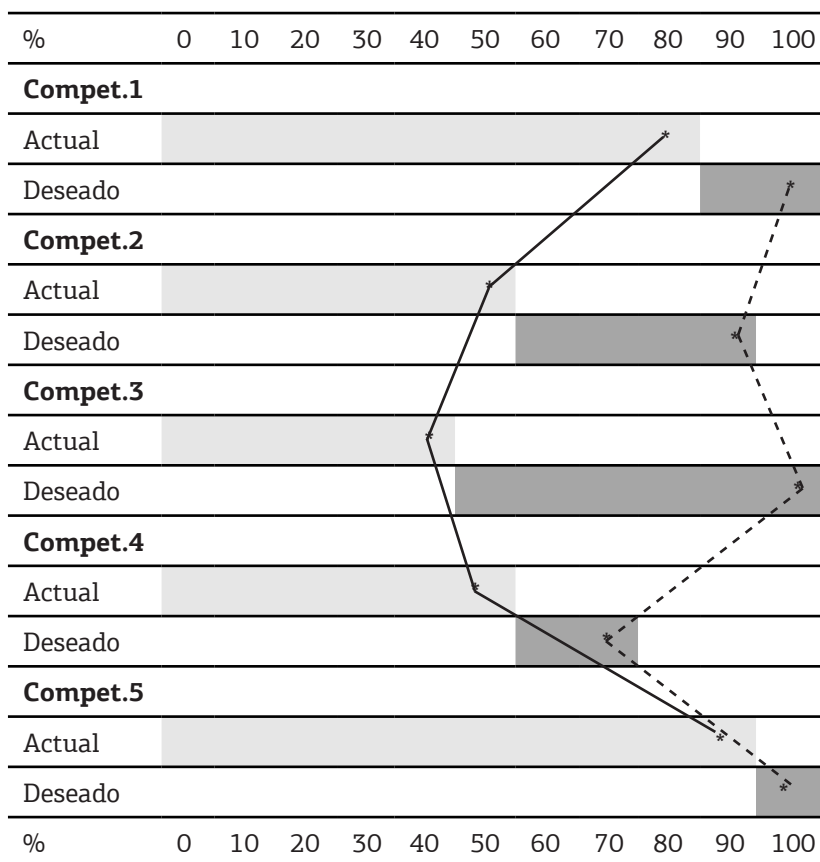
Como resultado de los 12 evaluadores que fungieron en calidad de expertos para valorar esas cinco competencias clave de una empresa, se alcanzó la tabla 6.18, donde el estadígrafo utilizado fue también la moda o, lo que es igual, el intervalo más marcado para cada competencia por ese conjunto de evaluadores.

Compruébese mediante la tabla 6.18 cómo el estado o nivel actual de las competencias clave alcanza o rebasa el 50 %, con excepción de la competencia 3. Expresar que ese nivel es bueno o malo resulta relativo, en tanto esa calificación depende de la historia de la empresa y de la experiencia adquirida por los expertos evaluadores; aun con ese relativismo en la evaluación y, como consecuencia del carácter casuístico o de «traje a la medida» que posee la aludida evaluación, sin dudas ofrece un referente a la empresa que la orienta sobre las medidas a adoptar. Es importante insistir en que ese «conjunto de expertos» debe resultar en realidad lo más experto posible, de modo que el juicio a emitir vaya cargado de conocimientos y experiencias.

Como puede advertirse también de la tabla 6.18, no en todos los casos el nivel deseado es de 100 %, y no es paradójico si se tiene en cuenta que el análisis se hace de manera casuística. Así, por ejemplo, en esa empresa cuya actividad de servicio es relativamente nueva, en la competencia 2, asociada a servicios, no se aspira a que sea de 100 % —recuérdese que aquí lo deseado se identifica con lo necesario—. Los expertos sí aprecian esa necesidad en las competencias 1, 3 y 5. Resultó que hasta el año anterior esa actividad se debía a *outsourcing*.

En la tabla 6.18, con respecto a las brechas —sombreados más oscuros— se observa que la mayor se expresa en la competencia 3, ascendente a 60 %. También se destaca la brecha de la competencia 2, que aun siendo menor, es decir, del orden del 40 %, se trata de la segunda competencia clave en importancia, lo cual significa que esa brecha tiene mayor peso para la empresa y habrá que esmerarse en el plan de medidas para el año próximo.

Debe señalarse que, incluso cuando se propugna la técnica evaluativa de *feed-back 360°*, tener en cuenta la estratificación de criterios o evaluaciones es importante. En correspondencia, no siempre hay coincidencia, como tendencia, entre los criterios de expertos que resultan directivos de la empresa con los criterios de los clientes externos. Particular relevancia para la gestión empresarial posee conocer las brechas valoradas por los clientes externos, por cuanto ellos significan el destino final de la cadena de valor. Se hace necesario realizar los análisis de brechas al considerar también esas estratificaciones.

Tabla 6.18 - Expresión gráfica de la brecha (sombreado más oscuro) entre el nivel de la competencia clave actual y el nivel deseado

Por otra parte, no debe olvidarse jamás el enconamiento de la dialéctica de estos tiempos. Ante este mundo de las reconocidas «turbulencias del entorno», de «cambios abruptos», de «ruptura de paradigmas», de la «impredecibilidad», bien puede decirse que nunca antes la dialéctica lo fue tanto. De ello deriva el corolario de que la valoración de tales brechas deberá ser sistemática y dinámica, de modo que el análisis pueda orientar medidas prácticas. Insuflar formalismo a esta actividad representa inculcar estatismos que significan negar la dinámica de la vida empresarial.

Además, se carece en el país de cultura de evaluación sobre los intangibles, los cuales cada vez más superarán a los tangibles.

La cultura de valoración de costos, rendimientos y utilidades, en términos estrictamente contable-financieros, tendrá que ceder a la cultura de valoración de los intangibles que, a la vez y con mayor fuerza, influirán sobre los tangibles.

Esa necesaria cultura de evaluación se hace imprescindible sistematizarla con respecto a las competencias clave, e igual con sus estrategias maestras y procesos de trabajo esenciales correlacionados. Debe manifestarse esa cultura, al menos, como lo está haciendo la AT&T. Su presidente creó «foros» en distintos niveles de la organización para alentar la reflexión y el diálogo sobre temas que conciernen a la salud y vitalidad de la empresa. Ello incluye a un «foro de estrategia» que reúne a los 150 gerentes generales de todo el mundo varias veces por año (Senge *et al.*, 1999). De modo similar procede Bill Gates con los directivos de Microsoft: «Todos los años nos retiramos unos días para ponernos a pensar a dónde va el mundo» (Edvinsson y Malone, 1999).

También hay que señalar que las competencias clave, las brechas entre competencias clave actuales y deseadas, la misión y las estrategias maestras, los procesos de trabajo esenciales y no esenciales, el *outsourcing* y la cultura organizacional, llegan a revelarse en unicidad u organicidad como se refleja en la figura 6.12. En los análisis empresariales donde sean comprendidas las competencias, jamás podrá descuidarse el enfoque sistémico requerido por la unicidad u organicidad antes aludida.



Figura 6.12. Elementos del sistema de análisis de las competencias clave

Finalmente se recalca que considerar las competencias clave de la empresa constituye una necesidad de la gestión empresarial de esta contemporaneidad, por cuanto cada vez más se reconoce que la ventaja competitiva básica sostenible de las empresas radica en la renovación constante de las competencias de sus personas y su organización como un todo.

Definir las competencias clave de la empresa y decidir su orden de importancia ha de convertirse en actividad sistemática. Estas están condicionadas por la misión y las estrategias maestras, y en estrecha relación con la determinación de los procesos esenciales de trabajo y con las decisiones de recurrir al *outsourcing*. Y todo eso se inserta en una determinada cultura organizacional. En los análisis empresariales donde sean comprendidas las competencias, jamás podrá descuidarse el enfoque sistémico, que abarca los elementos antes enunciados.

La determinación de las brechas existentes entre los niveles actuales de esas competencias clave y los niveles deseados posibilita inferencias que interesan a toda la gestión, con especial énfasis en la administración por objetivos, la planificación, los planes de formación y desarrollo, la clasificación de los procesos de trabajo, así como la decisión para recurrir al *outsourcing*.

6.3. Selección de personal

La selección de personal constituye un proceso que se realiza mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o específica.

En esa temática de la selección de personal que considera el enfoque de competencias tuvieron resultados prácticos no pocos especialistas y directivos egresados de la Maestría en GRH (Pupo, 2003; Enríquez, 2003; Casagrán, 2005; Rodríguez, 2005), lo que contribuyó con la *Tecnología de selección de personal por competencias laborales*.

Resulta importante la consideración actual de las características «futuras previsibles», pues las demandas de la altísima dinámica empresarial de hoy hacen superar el concepto de «seleccionar para

el puesto X», y más bien se aprecia el puesto en su evolución X, Y, Z, lo que significa la flexibilidad o polivalencia necesarias, que se traduce en la «selección para el puesto X, Y, Z» y no solo responde a las competencias exigidas por contenido del puesto sino también a las comprendidas por las relaciones interpersonales eficaces –se priorizan las habilidades o competencias de laborar en equipos– y la cultura organizacional.

Alcanzado este nivel argumental, valga la siguiente aclaración: no es intención repetir aquí presupuestos tratados antes, pues el carácter sistémico de toda esta temática bien puede advertirse; pero sería oportuno, en aras de un mejor aprendizaje, que el lector llegue a sentirse incentivado a profundizar y ampliar este tema mediante otras lecturas e intercambios con diversos profesionales. Estimular «aprender a aprender» caracteriza el enfoque proactivo necesitado por la actual GRH.

En particular, para el gestor o directivo empresarial, a quien la epistemología o teoría del conocimiento en verdad no le es afín en su cotidianeidad empresarial, el necesario análisis sobre la psicología humana y su conocimiento ha de resultarle denso. Sin embargo, el abordaje de la actividad clave de GRH que representa la selección de personal de hoy día, independiente de tales análisis epistemológicos, no resultaría serio ni profesional.

El directivo que gestionará competencias, que gerenciará a los profesionales laborando con sistemas informáticos y de telecomunicaciones, atendiendo no solo trabajos relativos a procesos productivos y de servicios sino también asociados a procesos de información y de conocimientos, no podrá estar aislado de las concepciones y técnicas más actuales sobre adquisición y gestión del conocimiento, la personalidad humana y su interacción en grupos. Un buen trabajo, considerando la práctica empresarial cubana en el abordaje de la selección de personal, y en particular destacando un sistema orgánico de principios rectores, ha desarrollado Pedro Zayas (2000). Otro estudio notorio sobre el conocimiento psicológico de los grupos, determinante para la comprensión del subjetivismo y la personalidad humana activa y transformadora, y que acredita nuestra realidad cubana, lo aporta Manuel Calviño (1999).

Se recalca otra consideración: si bien las reglas éticas en la evaluación del desempeño hay que dejarlas muy claras, aquí en

selección de personal –atendiendo a lo registrado en la literatura científica y a la propia experiencia adquirida– es más significativo aún hacerlo así. Alteraciones en los procesos de selección de personal para acceder a los cargos o puestos mediante sobornos a los especialistas o directivos, o simplemente por venta de determinados puestos o cargos, o por abuso del poder, constituyen hechos fuertemente punibles no solo en términos éticos o morales sino, y enfáticamente, penales. El costo del descrédito institucional tanto interno (empleados) como externo es generalmente muy alto.

La selección de personal como actividad científico-técnica nace en el ámbito de la disciplina Administración. La Ingeniería Industrial surgida de la *Scientific Management* de Frederick W. Taylor, se abrió paso en el mundo empresarial con su gemela, la Psicología Industrial, y acogió a su emblemática selección de personal. Más recientemente comprendida por la interdisciplinaria y nueva Gestión de Recursos Humanos, gran auge ha tomado en vertientes antes no enfatizadas como la selección de directivos y la selección de talentos (*headhunting*), asociadas a un conjunto de novedosas concepciones y técnicas donde destacan los *Assessment Center* y la gestión de competencias.

Seguidamente será expuesta una tecnología de selección de personal, a modo de guía o marco referencial, que garantiza como punto de partida y patrón de referencia a los perfiles de cargo por competencias. El lector no estará ante un esbozo de manual de selección de personal o ante un conjunto de pruebas y técnicas psicológicas con recurrencia a los análisis estadísticos, ni ante un resumen de un libro clásico y paradigmático como *Personnel Selection* de Robert L. Thorndike (1949), con la acción de la filosofía del positivismo a plenitud. La simplicidad del conductismo amparado por el positivismo aplicado a la psicología aquí se rompe, y junto con él se quiebra el algoritmo comprendido en un manual clásico sobre este tema.

El contenido del procedimiento de selección de personal, que vale en línea general para su apartado, el *headhunting* («cacería de talentos»), centrado básicamente en la selección de directivos y especialistas de talento, se expresa en una serie de fases (F) que se explicarán a continuación:

- F-1. Conocimiento de la empresa y reglas esenciales. Esta fase se expresa en el conocimiento de las demandas y ofertas de los puestos o cargos para los cuales se va a seleccionar, de la estructura organizativa empresarial, de sus condiciones de trabajo y de su cultura o filosofía organizacional. Previo a ese conocimiento, los directivos deben ofrecer a los consultores o especialistas: la dirección estratégica adoptada, las políticas de GRH derivadas y el sistema de trabajo asumido. Sin esos elementos no se garantiza una labor coherente de selección de personal y no se manifestará la necesaria sinergia. Es imprescindible garantizar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección con el trabajo de selección de personal; además, hacer explícita la ética –código de ética– a cumplirse por todos los participantes del proceso.
- F-2. Consideración del perfil de cargo por competencias. La existencia y actualidad del perfil de cargo por competencias es determinante para el proceso de selección. En esta fase se deciden los indicadores o parámetros (dimensiones) que servirán de referencia o patrón para comparar las características (competencias) medidas o valoradas en el aspirante al puesto, precisamente obtenidos del perfil de cargo por competencias. Se hace imprescindible atender a la existencia y actualidad de tal perfil de cargo –sea por competencias o por funciones–. Si no existe o no se encuentra actualizado, habrá que recurrir al análisis y diseño de puesto o cargo de trabajo. Hay que realizarlo indefectiblemente. El conjunto de candidatos se refiere a tales competencias o dimensiones.
- F-3. Reclutamiento. Tres aspectos son fundamentales a determinar y adquirir aquí: las fuentes de reclutamiento, el formulario de solicitud de empleo (externos) o evaluación del desempeño, junto con la solicitud (interno) y el currículum o historial.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas. Las internas corresponden a la propia entidad o empresa, que en general constituyen las más convenientes, lo que responde a políticas de rotación o promoción. Las externas tienen muchas modalidades: oficinas o agencias de

empleo, centros de información, prácticas de estudiantes, presentaciones, familiares de los trabajadores, trabajadores eventuales, anuncios en la prensa o en la radio, archivo de solicitudes a la entidad y empresas de la competencia –la menos conveniente como tendencia.

Hay una serie de factores que condicionan las fuentes de reclutamiento, así como su factibilidad o confiabilidad, tales como: las entidades potenciales de búsqueda (agencias empleadoras), los niveles de competencia exigidos por los puestos o cargos a ocupar, el tiempo demandado por el proceso de búsqueda, la composición de la fuerza de trabajo, los costos del proceso, el clima laboral, la cultura organizacional, las condiciones de trabajo, así como la imagen de la empresa necesitada de reclutamiento. Tales condiciones deben caracterizarse bien, pues mediatizan o constituyen restricciones de la función objetivo, que es el reclutamiento, por lo que el estado A o actual puede afectar de antemano el estado D o deseado, de modo que las expectativas queden bien especificadas.

– F-4. Selección.

- F-4.1. Preselección. Después de recurrir a la fuente decidida, haber obtenido el formulario de solicitud o evaluación del desempeño y el currículo, junto con la entrevista preliminar, técnica que nunca deberá faltar en este momento, se clasifican los candidatos en:
 - ✓ grupo A / no: le faltan los requisitos esenciales.
 - ✓ grupo B / dudosos: podrían adaptarse con las carencias.
 - ✓ grupo C / sí: reúnen todos o la mayoría de los requisitos.
- F-4.2. Aplicación de técnicas de selección. Las técnicas que a continuación se relacionan no significan la aplicación conjunta o de todas. Los especialistas y los directivos deciden cuáles utilizar, y mejor aún, lo hacen con la participación de los integrantes del área donde se ubican los puestos o cargos a cubrir –tendencia más efectiva, por lo que se defiende aquí–. Cualesquiera sean las técnicas escogidas, no deberán faltar la entrevista y las pruebas profesionales (Fig. 6.13) con el tiempo que requieran

según los casos. Los «corre-corre» o «apurillos», generalmente tienen consecuencias muy nocivas.

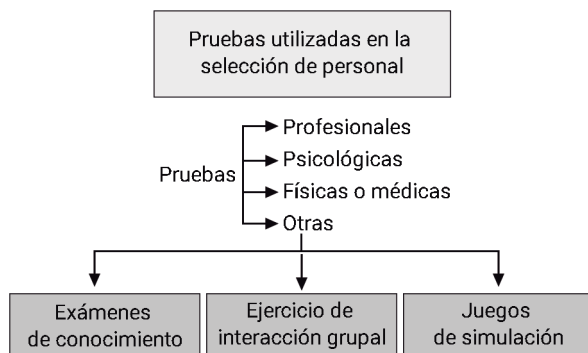


Figura 6.13. Pruebas más comunes en selección de personal

A continuación aparecen las técnicas antes mencionadas:

- ✓ Tests psicométricos. Básicamente divididos en pruebas de aptitudes (verbales, numéricas, espaciales, mecánicas, etcétera) y en pruebas de personalidad que discriminan rasgos de esta y psicopatologías.

La empresa cubana Softel ha desarrollado el *software* SELSOFT (COPEXTEL, 1995) donde aparecen tests psicológicos clásicos en la selección de personal (16 PF de Catell, Raven, Terman, Dominós, etcétera) con facilidades para el análisis y el control documental del proceso de selección, por lo que constituye una herramienta en este sentido.

- ✓ Dinámica de grupos. Se trata de la discusión libre sobre un tema por varios candidatos (entre 5 y 8) en presencia de observadores. Después, atendiendo a los parámetros utilizados para desarrollar las observaciones, los evaluadores se pronuncian con respecto a la selección.
- ✓ *Assessment Center*. Esencialmente esta técnica se centra en la simulación y se aplica fundamentalmente a directivos y en los procesos de *headhunting*. Como programa de selección de directivos se inició por la ATT, y casi de inmediato fue utilizado por

Standard Oil, Sears, IBM y General Electric. En el caso de estudio «Valoración de la capacidad de gestión en ATT» (Beer *et al.*, 1989) puede apreciarse el procedimiento.

A esos programas, aun diseñados «a la medida» de los puestos o cargos directivos, les son comunes los siguientes aspectos:

1. Existencia de un equipo evaluador.
 2. Ejercicios de simulación centrados en el comportamiento.
 3. Realización de entrevistas.
 4. Uso de pruebas psicométricas solo como complemento evaluativo.
 5. Uso de una escala de calificación estandarizada.
 6. Recurrencia a las evaluaciones del desempeño y al inventario de personal.
 7. Sesión o informe de retroalimentación para las personas evaluadas.
- ✓ Pruebas profesionales. Consisten en ejercicios de campo, con fines de verificación en la práctica sobre las competencias laborales –que, especialmente, comprenden las aptitudes y actitudes en el desempeño–. Estas constituyen una de las técnicas de mayor efectividad, aunque las más usadas se relaciona con el desempeño manual y no con el intelectual, debido a la falta de diseños para la aplicación de pruebas de campo a profesionales y directivos –los juegos de roles o simulación de los *Assessment Center* tienden a compensar esa carencia actual.
 - ✓ Pruebas físicas (médicas). Generalmente, se realizan fuera de la empresa, pero cuando buscan valorar aspectos específicos vinculados con las características o exigencias de los puestos o cargos con respecto a condiciones de trabajo, suelen hacerse en la empresa.
 - ✓ Entrevista de selección. Técnica siempre utilizada en la selección: al menos una primaria o preliminar y otra final. En sus distintas fases y tipos suelen clasificarse en: dirigida, libre, de profundidad y de tensión. Esta técnica se considera como la más importante para ca-

racterizar a los candidatos. La búsqueda del consenso entre los entrevistadores tiene gran importancia para la valoración. La literatura científica bien la reporta como la más eficaz, aunque nunca absoluta; de por sí sola no es determinante. Un grupo de verdaderos expertos en selección de personal jamás prescindirá de la entrevista. Otra vez: tal técnica, según la experiencia de este autor, resulta vital.

- F-4.3. Comprobación de datos referenciales. Donde se verifican todos los datos referenciados por los candidatos (tanto en sus currículos como en las entrevistas), a través de empresas, residencias, centros de estudios, etcétera. Esta es una actividad que jamás podrá obviarse. En términos documentales deberá estar claramente evidenciada o avalada.
- F-4.4. Comparaciones interindividuales. Aquí se recurre al conjunto de datos obtenidos de todos los candidatos, los cuales se comparan. En esta comparación el método por pares ha contribuido mucho a una justa discriminación. Se recomienda recurrir a ese método con el grupo de evaluadores. Aquí culminan los resultados jerarquizados, y luego se realizan las propuestas.
- F-4.5. Toma de decisiones sobre candidatos a seleccionar. Definitivamente se deciden los seleccionados. La tendencia actual es que junto con especialistas y directivos participen los empleados del área o los puestos afines para los cuales se requirió el proceso de selección de personal. Se recomienda que se asuma la decisión por consenso, lo que garantiza el criterio individual libre.

Todos escucharán o analizarán mediante documentos los argumentos referidos a los distintos casos, pero el voto deberá ser libre y secreto. En consecuencia, se sugiere el método pareado, al subrayar al mejor de cada comparación. Finalmente, mediante la frecuencia mayor de subrayados (la moda), se decide la jerarquía por consenso. Este paso o actividad en el procedimiento de selección de personal tiene mucha relevancia, pues es el colofón que significa la razón misma del aludido proceso. Error aquí lleva al traste con toda la labor previa, por el siempre tris-

te gasto económico y humano ocasionado. Cualquiera sea el *modus operandi*, en esa toma de decisiones se sugiere que se imponga el consenso para respetar la integridad individual al emitir la valoración.

- F-5. Incorporación/acogida. Implica la presentación del nuevo empleado, su familiarización con el proceso, etcétera; además, reuniones con sus nuevos jefes, visitas a distintas áreas, entre otros. Esta actividad resulta inolvidable para el nuevo empleado, con especial repercusión si este es joven. Deberá garantizarse que ese recuerdo quede gratamente. Como expresara el español Antonio Machado cuando de hacer la vida se trata, que es hacer estudio, familia, trabajo y otro tanto más: «Caminante no hay camino, se hace camino al andar». Aquí se necesita argumentar la expectativa positiva de ese camino, y buscar el apoyo de las personas que acogerán al nuevo empleado e incentivarlas en ese andar.

Vale mucho para el futuro del nuevo empleado el sentimiento de acogimiento o apoyo. Esa impresión la agradece el ser humano. La gratitud humana es uno de los sentimientos más nobles y tiene profundo vínculo con el compromiso o la lealtad hacia quien la proporciona, por lo que debe ganarse bien por la empresa u organización competitiva que exige esta contemporaneidad.

- F-6. Seguimiento. El proceso de selección de personal no finaliza tras la contratación e incorporación del candidato, pues se precisa realizar un seguimiento comprobatorio. Esto es muy importante que lo conozca el candidato; debe comunicársele muy explícitamente, con insistencia en que durante ese seguimiento de dos o tres meses se comprobarán básicamente dos cuestiones:
 - La adaptación del nuevo empleado al equipo humano y a la cultura de la organización.
 - Si se cumplen las previsiones realizadas respecto a sus dotes intelectuales, de aptitudes, de formación, de actitudes y disposición hacia el trabajo. O, en resumen, las previsiones de competencias laborales.

Es necesario que el directivo de GRH esté consciente de ese seguimiento y, en particular, de la atención que deberá pres-

tar a la verificación de esas dos cuestiones. La inadaptación significa frustración para el nuevo empleado y afectación al clima laboral del equipo humano: ambas se traducen económicamente en disminución de los niveles de productividad o rendimiento y de eficiencia empresarial. La segunda cuestión, relacionada en buena medida con la primera, resulta imprescindible para ratificar o no al empleado y, además, para validar la eficacia del proceso de selección de personal realizado. Esa validación es fundamental. Nunca acaba, como no lo hace la vida.

Por otra parte, esas verificaciones tienen vinculación con los sistemas de evaluación del desempeño que se adopten; y también, en su devenir, con los análisis y diseños de puestos, y sus respectivos profesiogramas. Constituye un verdadero ciclo el establecido por el enfoque en sistema de la GRH con las interacciones de sus actividades clave.

La figura 6.14 resume la explicación hasta aquí brindada, a partir de la cual se ha conformado una «Tecnología para la selección de personal por competencias laborales».

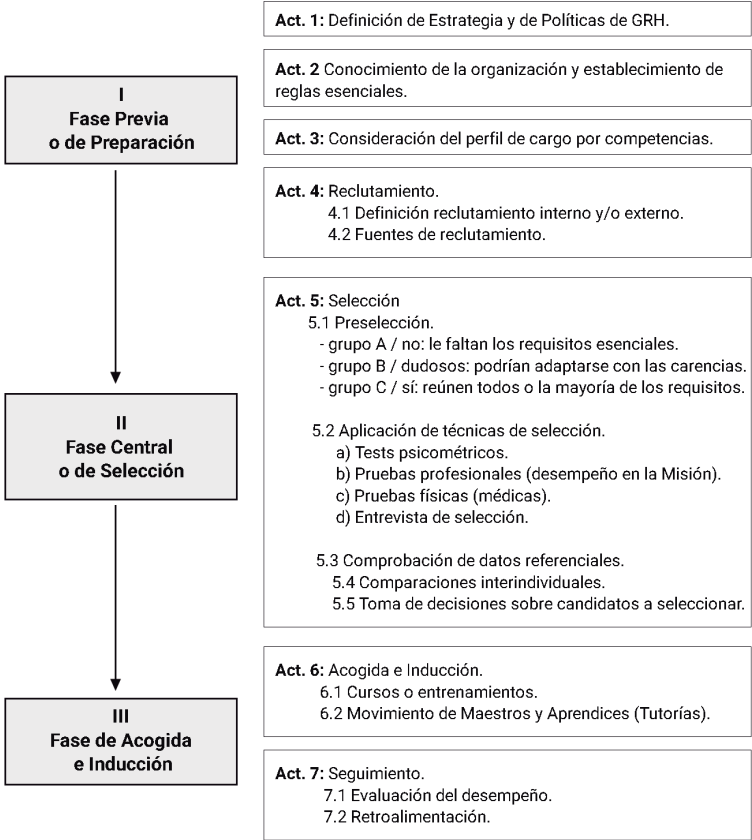


Figura 6.14. Tecnología para la selección de personal por competencias laborales (resumen)

Se considera ilustrativo, para reflejar de manera sintética y esencial el proceso de selección de personal (Noy y Rodríguez, 1996), la representación de la figura 6.15. Ahí se reduce en su esencia, pero su sustancia deberá percibirse en la práctica organizacional.

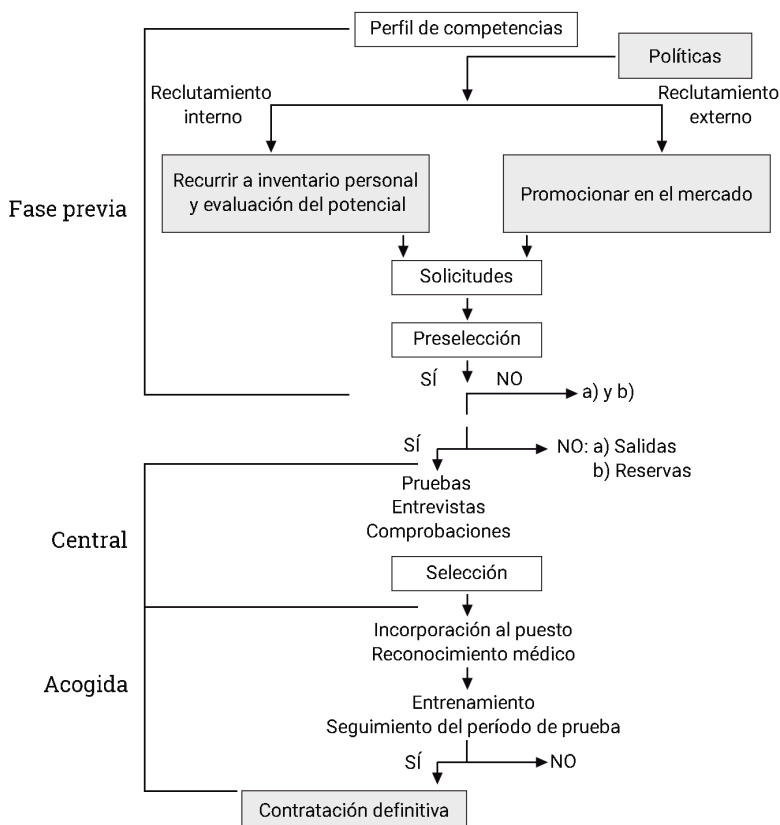


Figura 6.15. Fases esenciales del proceso de selección de personal

Tiene gran importancia tratar la actividad clave de GRH en que se constituye la evaluación del potencial humano, ya que en el país se cuenta con investigaciones científicas (Díaz, 2004). Esa actividad, en su desarrollo, se aproxima tanto a la selección de personal como a la evaluación del desempeño y a la formación, vinculados especialmente con el *Assessment Center* y teniendo como intermediaria a la gestión de competencias. El enfoque proactivo de la GRH lo garantiza, en buena medida, la efectiva evaluación del potencial humano. En el capítulo 7 se profundizará sobre la evaluación del desempeño.

6.5. Cuestiones fundamentales

A continuación se expresan las cuestiones esenciales a considerar, en aras del cambio empresarial o el «mejoramiento continuo», a través de la aplicación de concepciones, tecnologías e indicadores:

- El inventario de personal es una actividad clave de GRH de importancia decisiva en el sistema GRH, en especial, con respecto al proceso de selección de personal y la gestión por competencias.
- 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. La teoría del conocimiento asumida por los estudiosos y gestores resulta trascendente para su cabal comprensión.
- La acepción de «competencia laboral» supera a la de «funciones tradicionales»; ambas se consideran contenidos de cargos o puestos en un plano meramente cognitivo, y están fragmentadas y especializadas a la vez dado el enfoque tayloriano predominante. La condición holística de las competencias tiene en cuenta la psicología y la persona como un todo, lo que beneficia a las estrategias de GRH que se asuman, en particular, a aquellas relativas a selección de personal, formación, evaluación del desempeño y compensación laboral.
- Conceptuar las competencias comprende presupuestos teórico-metodológicos que tornen funcional u operativa su significación. Esto resulta relevante a los efectos de la práctica organizacional. Su condición de intangible no la exime de la gestión, cuya viabilidad sustentable es otorgada por esos presupuestos teórico-metodológicos que no se agotan, pues continuarán enriqueciéndose en su dialéctica individuo-organización.
- Los perfiles de cargo por competencias o por funciones tienen una relación técnico-organizativa inicial de precedencia con los procesos de trabajo. Después, en el mejoramiento continuo, perfiles de cargo y procesos de trabajo se presuponen en los necesarios rediseños.
- No puede dejar de advertirse que los perfiles de cargo por competencias concebidos están sujetos al movimiento, a la dialéctica del cambio, y no pueden convertirse en documen-

tos muertos que constituyan barreras para el desarrollo. Su dinamismo está condicionado esencialmente por los cambios en los procesos de trabajo y por las estrategias, así como por la cultura organizacional.

- El método *Delphi* por rondas en la determinación de los perfiles de competencias es de gran utilidad y responde bien a la concepción del «traje a la medida» o *ad hoc*.
- El Mapa de procesos y el Mapa de actividades constituyen herramientas metodológicas eficaces para el estudio de los procesos de trabajo, sus actividades y las competencias laborales asociadas.
- Las competencias clave de la organización deben considerarse junto con las estrategias maestras de la institución, y mantener un análisis sistemático sobre las brechas.
- La selección de personal es un proceso realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa concreta o específica.
- La selección de personal representa una actividad clave de la GRH en íntima relación con las competencias laborales y las competencias clave de la organización.

6.6. Ejercicios

6.6.1. Ejercicios de autoevaluación

1. ¿Qué objetivos se persiguen con el inventario de personal?
2. ¿Cómo es competente la persona? ¿Solo desde el punto de vista cognitivo?
3. Derivado del análisis, el diseño y la descripción de puestos de trabajo, ¿qué componentes posee el perfil de cargo por competencias?
4. ¿Cómo es la relación técnico organizativa entre los procesos de trabajo y los perfiles de cargo por competencias?
5. ¿Qué vínculo y utilidad tienen las competencias esenciales de la organización (*core competences*) con la dirección estratégica?
6. ¿Qué importancia tienen las determinaciones de las brechas, tanto las existentes entre las competencias laborales existentes y

- requeridas como entre las competencias clave de la organización actuales y deseadas (necesitadas)?
7. En la aplicación del método *Delphi*, ¿cuál es la importancia para la empresa de la ponderación y el ordenamiento de las competencias clave de la organización?
 8. Mediante método de expertos *Delphi* realice un análisis y diseño de puesto de trabajo, con vistas a configurar un profesiograma, especialmente con respecto a las competencias laborales. Ud. cuenta con la tabla 6.19 después de reducir la lista inicial de competencias laborales enunciadas.

Tabla 6.19 - Competencias valoradas por los expertos

COMPETENCIA	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	C(%)
1								100
2								100
3								100
4	N							86
5			N		N	N		57
6			N		N			71
7								100
8	N	N		N	N			43
9								100
10	N		N				N	57
11	N	N		N	N	N	N	14
12		N	N					71
13	N		N	N	N			43
14			N	N	N	N		43
15	N		N	N	N	N		26
16	N	N	N	N	N	N	N	0

9. ¿Cuáles son los elementos o conceptos a considerar en los Mapas de actividades?
10. ¿Cómo se define actualmente la selección de personal?

6.6.2. Ejercicios de reflexión

11. ¿Qué son las competencias laborales? Reflexione después de emitir sus respuestas.
12. Represente un proceso de trabajo de su institución según las exigencias (partes) del Mapa de procesos, actividades y competencias.
13. ¿Cómo considera la relación entre los perfiles de competencias laborales de los distintos puestos o cargos y el proceso de selección de personal en su institución? ¿Qué orientaciones daría a sus directivos y especialistas para hacer efectiva esa relación?

6.6.3. Ejercicio de caso

Proceso de selección de personal

La selección de personal por competencias tiene la mayor actualidad e importancia para la empresa exitosa de esta contemporaneidad. Atender a las nuevas concepciones implicadas por esa actividad es esencial, así como a las técnicas que han demostrado su fiabilidad. El equipo argumentará este tema de manera que, como Grupo Consultor contratado, lo ilustre convincente y coherentemente al Consejo de Dirección que le contrató —así como al resto de los empresarios (resto del aula)—. También ejemplificará el uso del método *Delphi* por rondas en la determinación del perfil de competencias o el perfil de cargo por competencias de uno de los cargos directivos que se requiere ocupar y, por tanto, se precisa realizar la selección para este.

1. ¿Qué es la selección de personal?
2. ¿Por qué se necesita conocer la empresa o institución donde se inserta el proceso de selección de personal?
3. ¿Qué importancia en este proceso tienen los perfiles de cargo, en especial los perfiles de cargo por competencias?
4. ¿Qué es el reclutamiento?
5. ¿Qué importancia tienen la inducción y el seguimiento?
6. Como técnicas de selección, ¿qué peso confiere a los test psicológicos, a la entrevista y al análisis longitudinal de vida?

7. ¿Qué componentes tiene el perfil de cargo utilizado y como se procedió con el método *Delphi* por rondas?
8. Ejemplifique para su empresa la «Tecnología para la selección de personal por competencias laborales» que se argumentó.