

## Capítulo 6. Gestión por competencias y selección de personal.

### 6.1 Introducción.

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 los mismos sea exitoso. Esas competencias laborales se expresan en los perfiles de cargo.

El análisis, descripción y 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 denominados perfiles de cargo o profesiogramas.

Han existido desde la administración tayloriana los “perfiles de cargo por funciones”, reflejando 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* en la determinación de las competencias laborales de esos cargos, buscando como referente a aquellas personas exitosas en esos cargos, para referir las competencias que conducen al éxito.

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

La selección de personal tiene un vínculo de base con el análisis y 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 poder 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 Z.

### 6.2 Inventario de personal.

Desde el punto de vista de un posible empleado, la percepción del proceso lógico a desarrollarse respecto al mismo por el área de recursos humanos, muy bien podría ser como sigue: SELECCIÓN - DESEMPEÑO – COMPENSACIÓN. Y si no se simplifica en exceso esa percepción, bien puede significarse según la figura 6.1.

En esa percepción no hay alteración de la realidad, pues esencialmente así transcurre el flujo respecto a su persona. Sin embargo, desde el punto de vista de un directivo o profesional de la GRH, tan solo la actividad de **selección de personal** (percibida por el posible empleado como inicial) se concibe precedida de otra lógica, que comporta conexiones técnico organizativas fundamentales antes de arribar a la actividad clave de GRH que es la selección de personal, según se refleja en la figura 6.2.

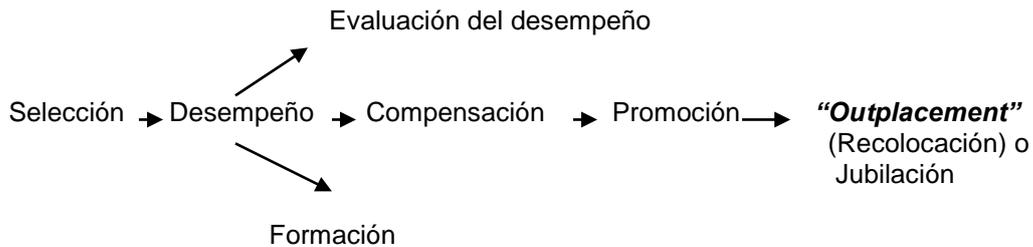


Fig. 6.1. Percepción del flujo de recursos humanos por un empleado.

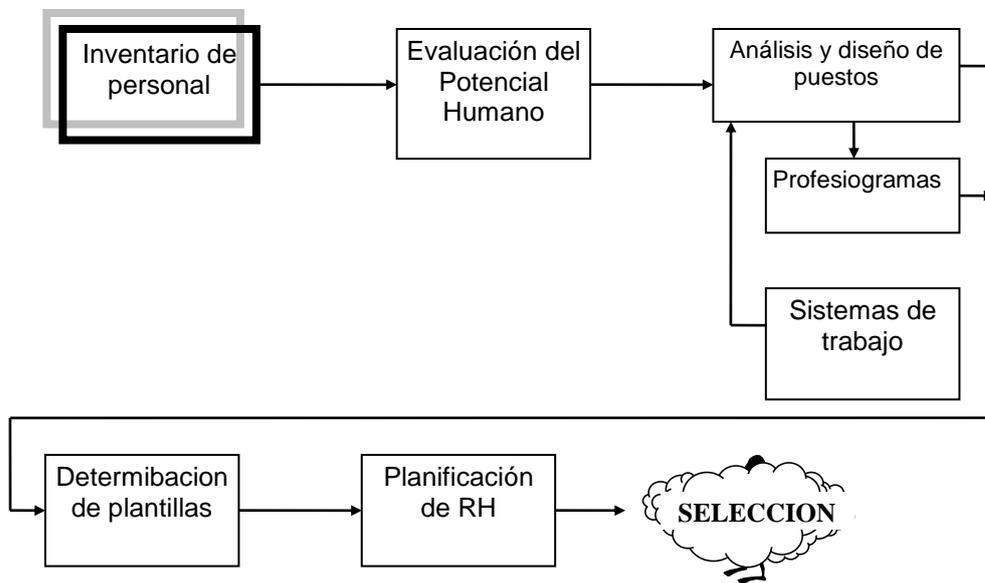


Fig. 6.2 Flujo de actividades de GRH precedentes de la selección de personal, iniciado por el Inventario de personal.

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, sabiendo a quienes 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, etc., asociadas a la selección a emprender. Solo después, en 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 tal como se muestra en la figura 6.3.

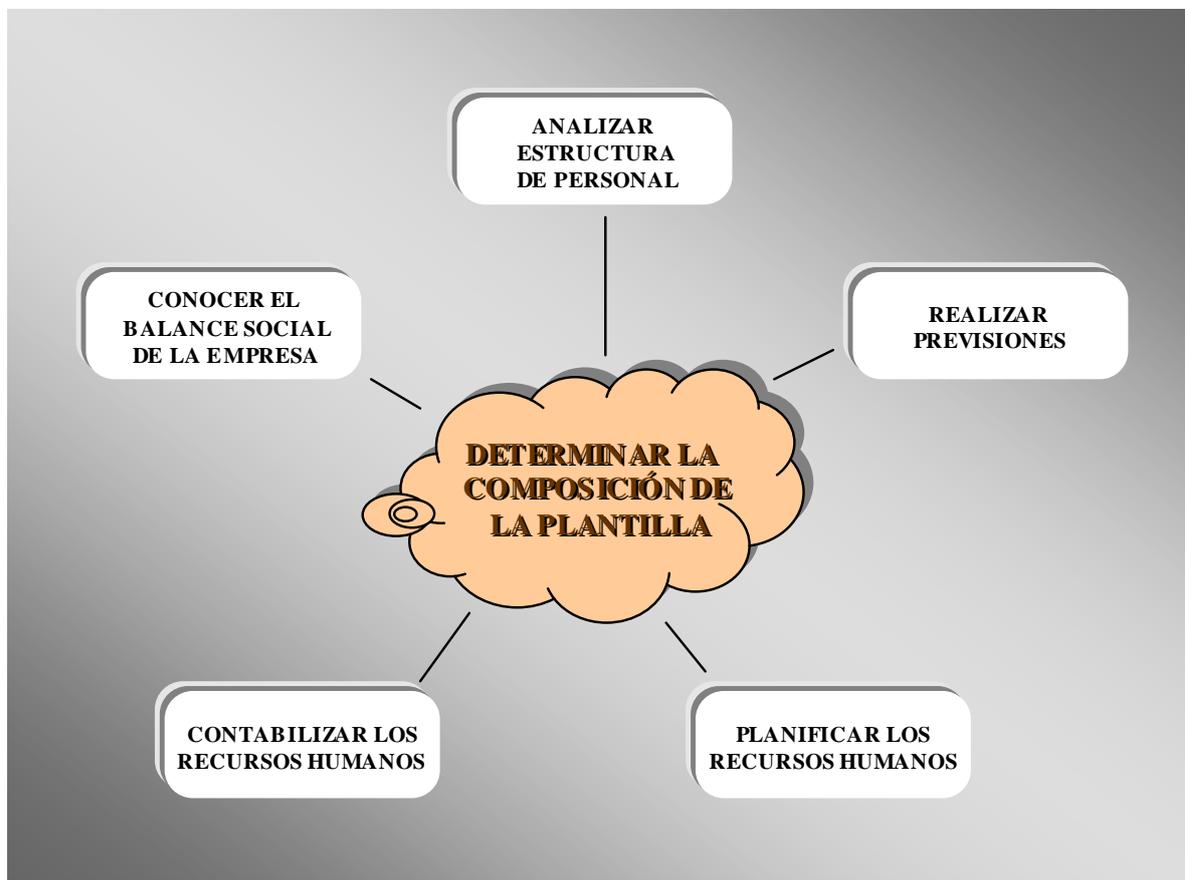


Fig. 6.3 Objetivo general y específicos del Inventario de personal

Como sucede con el clásico e imprescindible inventario de almacenes que impone la dinámica productiva (no obstante el **Just in Time**), que sin el mismo no se podrían satisfacer 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

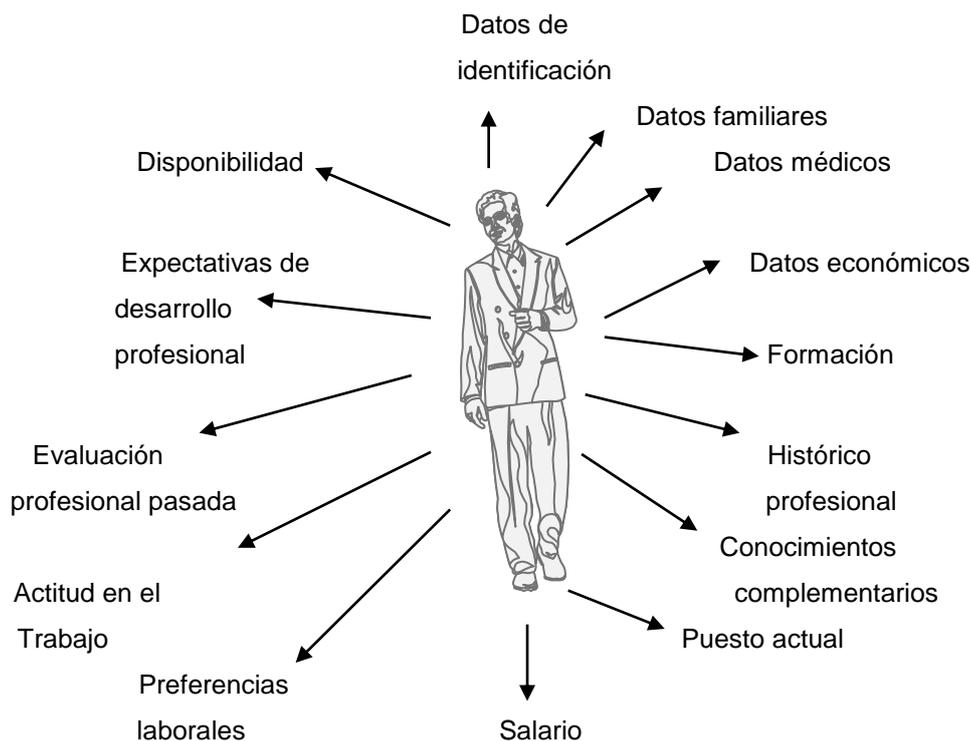


Fig. 6.4. Datos relevantes del inventario de personal.

El sistema automatizado sobre GRH, denominado GREHU (Martínez, 1997), desarrollado en la Facultad de Ingeniería Industrial de la CUJAE en 1997, tiene como referente esencial en todas sus interrelaciones al “*Inventario de personal*”. 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 nuestra Universidad, el GREHU es el soporte informático que se recomienda.

### 6.3. 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 inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo hoy 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 en la actualidad 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 buscando 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, tomando 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, acarreando 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, beneficiando a las estrategias de GRH que sean asumidas, en particular aquellas relativas a selección de personal, formación, evaluación del desempeño y compensación laboral.

Basado esencialmente en Richard Boyatzis (1982), este autor asume la siguiente definición de competencia laboral:

*“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 una cultura organizacional”.*

Pero en aras de la GRH estratégica, se asumirá la definición ofrecida por el investigador Alfredo Morales (Morales, 2006) que se considera más adelante y 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 la misma tiene especial significado la experiencia. Que esa conceptualización es radicalmente contraria a la fragmentación o atomización psicológica, que imperó cuando se recurría al coeficiente de inteligencia en el plano meramente cognitivo. Y también, se insiste para cuando se configuren los perfiles de cargo, es 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 perspectivas de la gestión de competencias, asumiendo 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 postgrado 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 sólo se tenía en cuenta el polo cognitivo de la inteligencia de la persona (razonamiento abstracto, memoria, discriminación perceptual, etc.), manifestándose en sus conocimientos y habilidades ante asignaturas como Matemáticas, Física, Historia, etc. Pero no se tenía en cuenta el polo emocional (afectos, sentimientos, valores, etc.)

La gestión de competencias que a inicios de la década de 1970 acuñara David C. McClelland (1973), y a finales de la década de 1990 Daniel Goleman insistiendo con su libro **Inteligencia emocional** (1997) la enfatizara más, contribuyendo a su reemergencia, es de importancia trascendente. La respuesta a la pregunta que sigue 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 mas completo) y a la concepción de Organización que Aprende (Nonaka y Takeuchi, 1997; Garvin et al., 1998; Senge, 1999). La gestión de competencias está comprendida por la *Gestión de conocimientos*, abarcando al capital intelectual en su acepción más actual (Edvinsson y Malone, 1999), y es sobre todo gestión de personas en sus diversas manifestaciones de valores; y distingue la “*era digital*” (Gates, 1999), donde las competencias laborales son 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 este último estudioso 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”*.

Hay autores que plantean que si una competencia no es observable, no puede considerarse como tal. Insisten en que tienen que ser mensurables objetivamente. En esa vertiente el liderazgo no sería una competencia. Con tal orientación no es compatible la definición anterior. La existencia de esas

posiciones tiene que ser distinguida, pues implican distintas percepciones del conocimiento buscado. Es necesario 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”, eran constatación de ciencia, junto al 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 al 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, respondiendo el propio “dato” 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, por la cual se entiende 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 representando el nexo de las conductas o desempeños individuales con la estrategia de la organización (Hammel y Prahalad, 1994). Y también hay que percibir las en su conexión con el sistema de trabajo asumido.

Respecto al sistema de trabajo que sea adoptado, es imprescindible que sea superado el enfoque tayloriano expresado en la excesiva especialización, y en la parcelación o 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, es superado por 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.

Es esencial considerar que las competencias, por su significado holístico o sistémico, no resultan compatibles con la organización del trabajo tayloriana funcionalista. Como es sabido 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, etc., no es 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, es asumida de manera verticalizada o funcional, y no de manera vertical-horizontal o tipo red donde sean identificados y regulados 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 delimitadas, típicos en operadores que realizan trabajos repetitivos (carpintería, reparaciones, limpieza, siembra, controles, etc.). 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 es 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 ser desarrollados para todos los puestos y asociados a todos los empleados, la determinación de los perfiles de cargo por competencias en primerísimo lugar hay que desarrollarlos en los directivos y especialistas de línea, quienes habrán de asumir roles de formadores 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 es muy importante 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. Mantiene los atributos esenciales de la definición antes asumida, pero extendiendo el enfoque holístico al desempeño estratégico. Es la siguiente:

*“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 correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al 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”.*

### **6.3.1 Presupuestos teórico metodológicos.**

En consecuencia con esas consideraciones fundamentales, la gestión de competencias es asumida para hacerla funcional u operativa a través de presupuestos teórico metodológicos que, a su vez, posibilitan la inserción de esa gestión en la GRH. Esa inserción también exige de métodos, y la ilustración será realizada al final mediante **Delphi** por rondas. A continuación los aludidos presupuestos teórico metodológicos, que a su vez, sintetizan varias de las consideraciones fundamentales antes expuestas.

1. La persona no es sólo competente desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional, y como un todo: biológico, psicológico y social es 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 sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (*saber hacer*), sino también actitudes, motivaciones, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (*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: *“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 correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”.* En la misma se considera su nexo con el **desempeño laboral superior**.
4. Hay competencias básicas o primarias, asentadas en aptitudes (razonamiento abstracto, expresión verbal, etc.), rasgos de personalidad (ascendencia, auto confianza, etc.) y actitudes (predisposiciones al riesgo, al buen sentido del humor, etc.). Y hay competencias secundarias o complejas, basadas en dimensiones complejas

comprendiendo varias competencias primarias (capacidad de negociación, liderazgo, planificación, etc.). Estas últimas son las que se asumirán al conformar los perfiles de competencias, diferenciándolas – 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. Ver figura 6.5. Los valores éticos significan el elemento fundamental o rector en las competencias. La preeminencia del valor espiritual, ético, ha de defenderse.

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

Fig. 6.5 Ejemplos de competencias complejas y sus dimensiones.

Y de 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” [PNUD, 2016]. Y en esas competencias técnicas, la innovación, es fundamental, es decisiva o 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 (referido en Edvinsson y Malone, 1999, p48): “La innovación es

*la competencia central de la empresa moderna competitiva. Tiene que establecerse en el corazón de la organización desde el principio”*

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. Veamos un ejemplo (figura 6.6), 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 resultan similares según la definición de competencias antes ofrecida. De tal impreso podría decirse que las competencias son las denominaciones con viñetas comprendiendo a su conjunto de dimensiones. De todas formas, la intención al referir esa figura, es 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 es omitida en aras de la síntesis.

(Valores sobre una escala de 5 puntos, significando 5 el máximo)

	Walt Jackson	Donna Lawrence
• Cualidades personales:		
1. Energía		
2. Autobjetividad		
3. Tolerancia a la incertidumbre		
4. Resistencia al estrés		
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		
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		

Evaluación general: La indicación del potencial del rendimiento efectivo es:

Excelente		
Buena		
Moderada		
Baja		

Fig. 6.6 Impreso de calificación variable sobre un perfil de competencias de directivos

- La configuración del perfil de cargo por competencias (ver figura 6.7), 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, respondiendo esencialmente a *¿qué se hace?*, *¿cómo se hace?* y *¿para qué lo hace?* (comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto).

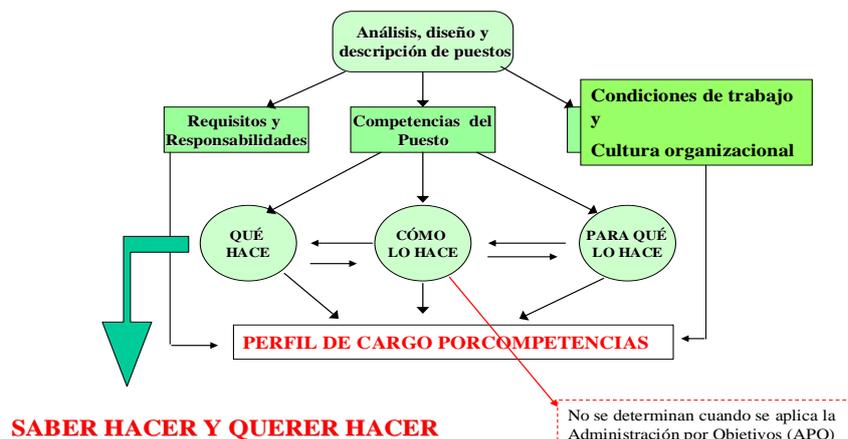


Fig. 6.7 Representación gráfica del perfil de cargo por competencias

- 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, etc.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevaletes.
- Aunque las relaciones de los procesos clave de GRH no se manifiestan lineales (Cuesta, 1999, 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, como refleja la figura 6.8.

10. La selección de personal es un proceso que es realizado 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” es una modalidad para conseguir directivos o empleados especiales. Los **Assessment Center** (Beer et al., 1989; Díaz, 2004) son de 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.

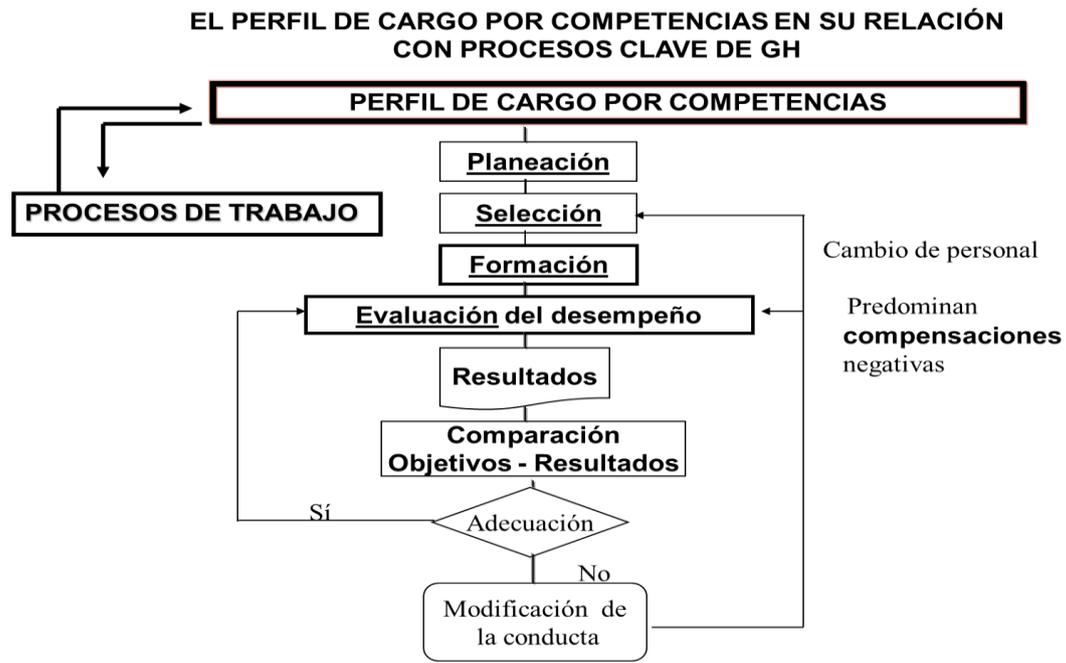


Fig. 6.8 Perfil de cargo por competencias en su relación con actividades claves de GRH

11. La tendencia más promisoría en selección de personal es buscar candidatos no para un puesto o cargo X, sino para el puesto o cargo X, Y, Z, significando flexibilidad o multicompetencias en el empleado, y no sólo 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 técnicamente argumentado, garantizando 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. Ese documento tiene un carácter legal. Sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben ser bien establecidos. Ver en la figura 6.9 un ejemplo metodológico. Ese documento, debe recalarse, ha de ser coherente con la dirección

estratégica formulada, con las políticas de GRH derivadas y el sistema de trabajo concebido.

Denominación del cargo o puesto:				
Departamento al cual pertenece:				
Categoría ocupacional:			Grupo escala:	
<b>Misión</b> del cargo o puesto:				
<b>Competencias</b> del cargo o puesto:				
1				
2 ...n				
<b>Requisitos</b> 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				
2 ...n				
Requisitos de personalidad		1	2	3 4
1				
2 ...n				
1. No exigidos		2. Bajos	3. Medios	4. Altos
<b>***Continúa</b>				
Realizado por: _____		Firma: _____	Fecha: _____	
Revisado por: _____		Firma: _____	Fecha: _____	
Aprobado por: _____		Firma: _____	Fecha: _____	

Fig. 6.9 Formato propuesto para perfiles de cargo por competencias de directivos.

\*\*\*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 no se dispersen o pierdan la perspectiva fundamental los directivos de la organización. Y tampoco puede perder tal perspectiva todo 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, es 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, que es la GRH con enfoque de competencias, haciendo aplicación de los presupuestos teórico metodológicos y los métodos antes aludidos, validándolos así 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 configurar los perfiles de cargo por competencias, es necesario argumentar más sobre el perfil de cargo reflejado en las figuras 6.7 y 6.9.

El perfil de cargo o profesiograma, cuyos componentes esenciales se expresan en la figura 6.7, 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 como refiere la figura 6.8.

En la *descripción del puesto* expresado en el perfil de cargo se detallan esos componentes.

- *Competencias del puesto:*

- QUÉ HACE él o los ocupantes del mismo: Ahí van 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 es posible expresar la redacción de la competencias en términos que abarque 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 figura 6.9 en el apartado “*Responsabilidades*”. 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, etc.; así como relaciones interpersonales.
- Cuándo de manera predominante se realizará el desempeño y los regímenes de trabajo-descanso prevalecientes.

Es necesario 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 signifiquen un encasillamiento o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

La consideración anterior es 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 es muy útil, habiendo desarrollado acciones para propiciar el enriquecimiento del trabajo (figura 6.10). Consecuentes con la participación, aquí hay que tener muy presente aquello de que **"un método no es bueno a menos que el operador piense que lo es"**; recurrir al Examen Crítico y a otras técnicas que se refirieron cuando se trataba la *tecnología de las tareas* comprendiendo los diseños de métodos y puestos de trabajo, es de incuestionable ayuda.

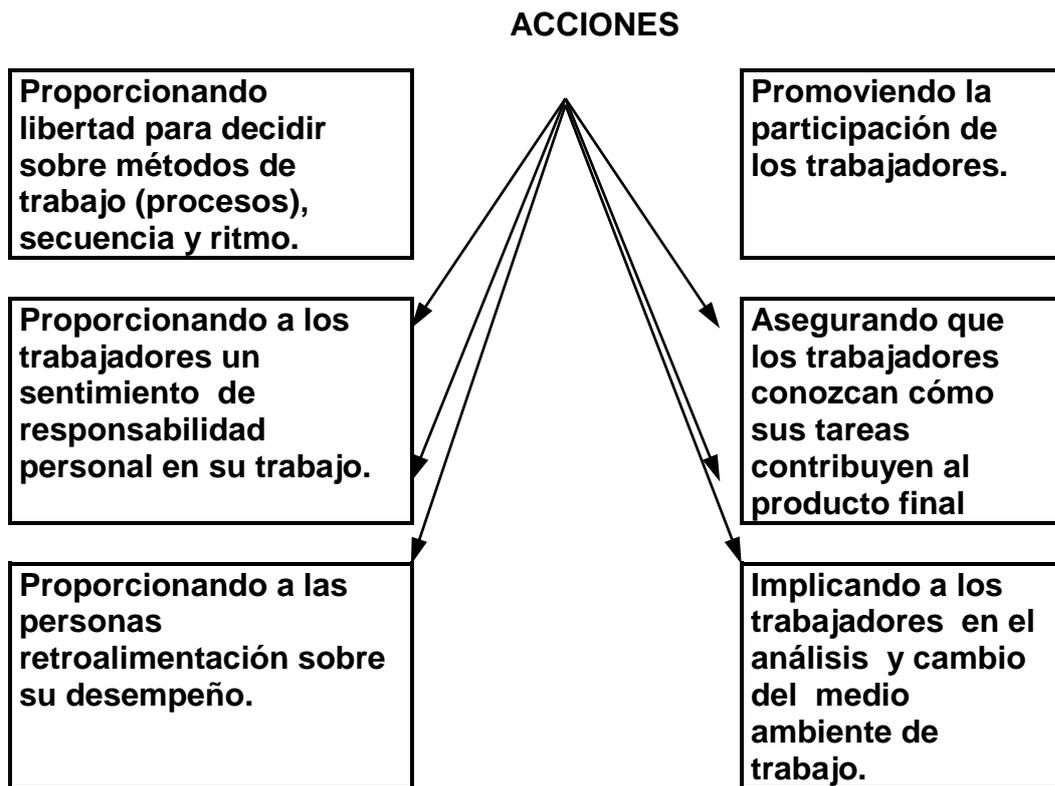


Fig. 6.10 Acciones para propiciar el enriquecimiento del trabajo.

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 ellos habrá que acompañar el documento que es el perfil por competencias del cargo, sino se incluye en su estructura. 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.

Habrá que considerar las necesarias distinciones en calificadores denominados comunes (chóferes, torneros, almaceneros, etc.) que se concibieron como valederos para todas las entidades o sectores. Son distintos o "propios" para cada entidad que también es distinta. Resultan evidentes las diferencias de requisitos 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, sólo para significar lo errado de no distinguir.

### **6.3.2. Método *Delphi* en la determinación de las competencias laborales.**

En la literatura científica se registra una serie de métodos para el análisis y descripción de puestos de trabajo (ver figura 6.11) para derivar los perfiles de puestos o cargos. Ahí son reflejados métodos fundamentales para el análisis y diseño de puestos de trabajo.

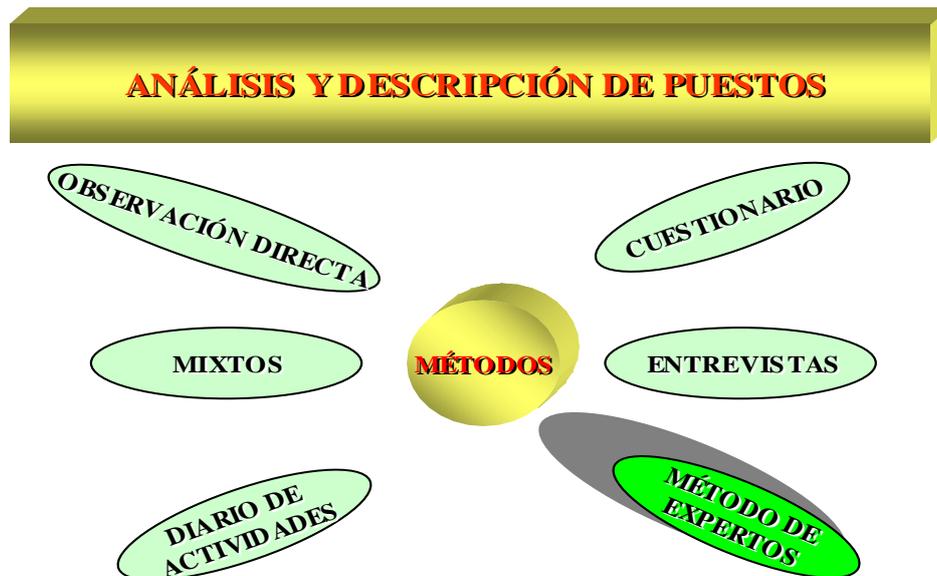


Fig. 6.11 Métodos para el análisis y descripción de puestos o cargos de trabajo

Con anterioridad, en el capítulo cuatro, se expresaron los métodos de observación directa, cuestionarios y 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 la observación continua individual y colectiva (fotografía detallada individual y colectiva) y 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, que incluyéndole especificidades, es el que hemos aplicado en nuestra práctica empresarial para determinar competencias laborales de profesionales y directivos. Aunque de la experiencia adquirida no son excluidos los restantes, ellos son acogidos como complementarios a esa modalidad de método de expertos.

A continuación es ilustrado el método **Delphi** por rondas en la determinación de competencias laborales de directivos. Se trataba 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, es efectuado un proceso de entrenamiento (20 horas) en gestión de competencias. En esencia fueron aleccionados los expertos con las concepciones más actuales de GRH vinculadas a la gestión de competencias, así como con los argumentos antes brindados junto a la aplicación del proceder de este método de expertos. Fue un entrenamiento participativo muy interactivo, recurriendo a medios audiovisuales ejemplificando con 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 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 comentarios en el 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 erradicando repeticiones o similitudes.
- Esos especialistas configuran la tabla 6.1 que se expresa adelante.

3. Segunda ronda. Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior (significada en la tabla 6.1). Pregunta: *¿Está Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto directivo? Con las que no esté de acuerdo márkelas con N.*

- 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 6.2.

Tabla 6.1. 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.

Tabla 6.2. 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

\*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 sólo quedaron 8.

4. Tercera ronda. Pregunta: *¿Que 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 al 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 6.3 y 6.4. En la tabla 6.3 queda evidenciado cómo la competencia más importante es la 2, le continúa la 1, y la menos importante es la 7. Después en la tabla 5.4, aparece el ordenamiento según la importancia de las competencias (C2, C1, C3, ...C4). Puede observarse, también en la tabla 6.4, que en cuatro de las competencias no fue alcanzado  $Cc \geq 60\%$ . Por tanto, hay que acudir a otra ronda.

Tabla 6.3. Ponderaciones de los expertos

Competencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	$R_j$
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

5. Cuarta ronda. A los expertos se les hace llegar las tablas 6.3 y 6.4, mostrándoles 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.

Tabla 6.4. Orden de importancia de las competencias

Competencia	Rj media	Valor de Rj	Cc (%)
1	2,6	2 – C2	67
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

Para no redundar numéricamente, sólo se expresará que de esta cuarta ronda se obtuvieron las tablas similares a 6.3 y 6.4 pero con todas las  $C \geq 60\%$ , y manteniéndose el ordenamiento consignado en la tabla 6.4. Entonces, es conclusión que hay un adecuado nivel de consenso y se arriba a las competencias para ese puesto directivo, determinadas por ese grupo de expertos. Es logrado así, técnicamente argumentado, el perfil de competencias respecto al contenido de trabajo.

En esta línea del procesamiento estadístico es necesario señalar que ha sido recurrido el coeficiente de concordancia **Kendall W** (Cuesta, 1990, 1991) –y se recuerda que antes se ilustró en este mismo libro. Por ello es denominada Rj a la sumatoria de ponderaciones por filas, variable con igual denominación en **Kendall W**. Tal estadígrafo supera al coeficiente Cc por su rigor estadístico matemático. 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 quehacer fácil y de pocos minutos, aparejando 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 dimensiones de cada competencia secundaria o compleja –que de tal categoría fueron las 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, respecto a cada competencia, la coincidencia fue impresionante. Hubo consenso en las reuniones para definir tales pautas que, en general, resultaron tres por cada competencia.

Es necesario indicar que el inicio del método **Delphi**, además de estar precedido por el entrenamiento a los expertos, de manera inexorable tiene que estar precedido también por la existencia de la Misión actualizada de la entidad

y de un Estudio de Procesos de trabajo, implicando este último 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 definidas las competencias organizacionales y las de los procesos de trabajo.

Antes de exponer como ejemplo un perfil de cargo por competencias de dos directivos, es necesario 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 MTSS, que vaya junto al calificador del cargo, el documento del perfil por competencias del 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. Y de igual manera se ha procedido antes, partiendo del conocimiento de la Misión de la empresa, para en coherencia responder con el *Delphi* por rondas. Ahora, al considerar las funciones, se procedería igual con ellas (con ponderación incluida). Como puede inferirse con claridad, el procedimiento utilizado para la determinación de las competencias vale igualmente en la determinación de las funciones.

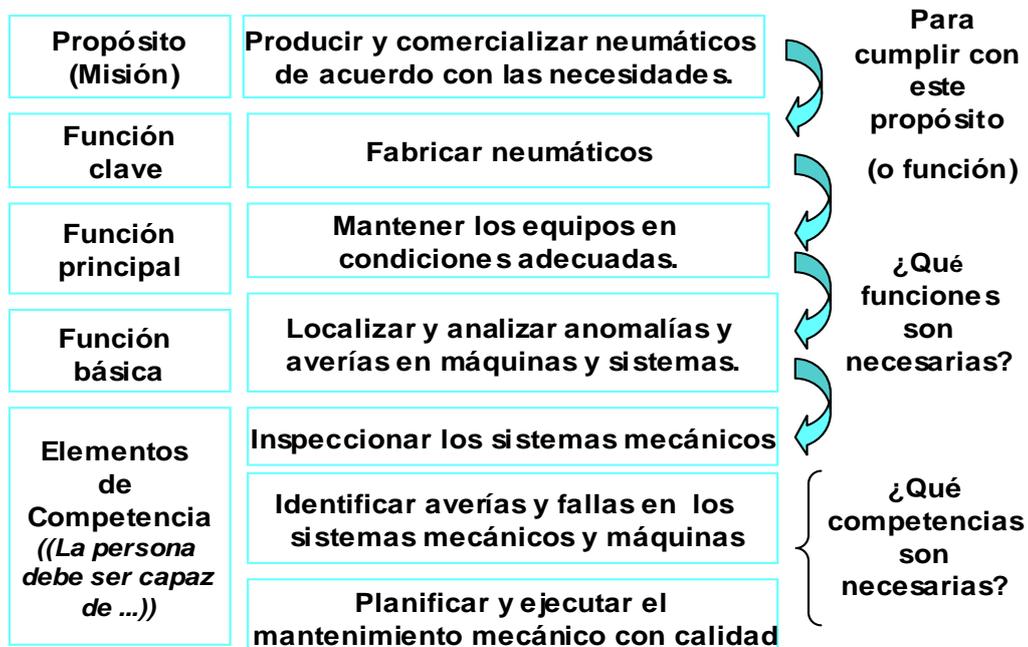


Fig. 6.12 Desagregación sucesiva en el análisis funcional

¿Cómo se efectúa el análisis?, tal como se ejemplifica en la figura 6.12, en una desagregación funcional sucesiva:

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

A continuación será ilustrado un perfil de cargo por competencias de un directivo corporativo.

### Perfil de Cargo por Competencias del puesto de Gerente de Ingeniería

<b>Denominación del cargo o puesto:</b> Gerente de Ingeniería	
<b>Departamento al cual pertenece:</b>	
<b>Categoría ocupacional:</b>	<b>Grupo escala:</b>
<b>Misión del cargo o puesto:</b> 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.	
<b>Competencias del cargo:</b>	<b>Dimensiones:</b>
<b>1. Orientación al negocio o facilidad para la negociación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Está al tanto de los cambios del mercado.</li> <li>➤ Busca nuevas ofertas de negocios.</li> <li>➤ Evalúa con precisión las oportunidades de negocio.</li> <li>➤ Trabaja sobre el término ganar-ganar.</li> <li>➤ Da seguimiento y controla hasta el final los negocios.</li> </ul>
<b>2. Proyección estratégica en la toma decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Abarca todas las posibilidades en una situación antes de tomar una decisión y las colegia con sus subordinados.</li> <li>➤ Rápido en el análisis en momentos clave.</li> </ul>
<b>3. Facilidades comunicativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral.</li> <li>➤ Transmite de forma clara y coherente.</li> <li>➤ Sabe escuchar los diversos criterios.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redacta de manera clara y precisa informes.</li> </ul>
<b>4. Dominio en la planificación y la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establece prioridad a sus tareas (tiene en cuenta la importancia y el tiempo para llevarlas a cabo).</li> <li>➤ Pone fecha y orden de cumplimiento a las tareas, así como el o los responsables.</li> <li>➤ Lleva una agenda de trabajo con todas las actividades a realizar.</li> <li>➤ Controla la planificación hecha.</li> </ul>
<b>5. Labor en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estimula el trabajo en equipo y el análisis conjunto de los problemas.</li> <li>➤ Comparte con su grupo los retos</li> <li>➤ Busca oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y espíritu de equipo.</li> </ul>
<b>6. Autoridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tiene la capacidad de ocasionar cambios de comportamiento o actitud en otra persona o grupo.</li> </ul>
<b>7. Proyección estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Visiona el futuro.</li> <li>➤ Acepta riesgos y cambios.</li> <li>➤ Es un generador de cambios (actitud proactiva).</li> </ul>
<b>8. Delegación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Posibilita que sus subordinados asuman tareas.</li> </ul>
<b>9. Control de la actividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conoce a fondo la actividad.</li> <li>➤ Está al tanto del trabajo que se realiza.</li> <li>➤ Controla el cumplimiento de regulaciones y normas legales.</li> </ul>
<b>10. Facilidad para conjugar intereses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Defiende en primer lugar los intereses de sus subordinados.</li> <li>➤ Plantea ideas y se interesa por aquellas que son para bien de toda la organización.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Está al tanto y tiene en cuenta los intereses de los clientes.</li> </ul>		
<b>11. Orientación al desarrollo de las personas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se interesa porque sus trabajadores tengan acceso a diferentes vías de superación como: cursos, eventos, talleres, intercambios, Internet.</li> <li>➤ Insta al grupo de subordinados a que se transmitan entre ellos todos los conocimientos de la actividad.</li> <li>➤ Promueve el análisis de experiencias positivas y negativas entre el grupo con fines formativos.</li> </ul>		
<b>12. Orientado a la autosuperación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se preocupa por recibir cursos avanzados para superarse.</li> <li>➤ Constantemente está retroalimentándose con sus subordinados.</li> <li>➤ Accede a las vías más actualizadas de información.</li> </ul>		
<b>13. Facilidades para manejar el estrés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tiene conocimiento de técnicas de relajación.</li> <li>➤ Toma medidas para disminuir la incidencia de factores estresantes.</li> <li>➤ Practica ejercicios físicos.</li> <li>➤ Se autocontrola en situaciones críticas de estrés con el fin de encontrar respuestas adecuadas</li> <li>➤ Analiza las causas que le provocan el estrés.</li> <li>➤ Busca apoyo social.</li> </ul>		
<b>Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo</b>			
<b>Formación mínima necesaria:</b> Nivel universitario. Preferiblemente que sea graduado de Ingeniería en las especialidades de: Industrial, Eléctrica, Mecánica			
<b>Experiencia previa:</b> Debe tener como mínimo cinco años de experiencia en la actividad.			
<b>Conocimientos específicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. Curso básico de dirección			<b>x</b>

2. Idioma inglés			x	
3. Computación			x	
<b>1. Elementales</b>	<b>2. Medios</b>		<b>3. Superiores</b>	
<b>Requisitos físicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. No debe tener ningún impedimento físico			x	
2. Tener buena presencia			x	
<b>Requisitos de personalidad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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	
<b>1. No exigidos</b>	<b>2 Bajos</b>	<b>3 Medios</b>	<b>4. Altos</b>	
<b>Responsabilidades</b>				
<p>➤ <b>Sobre el trabajo de otras personas:</b></p> <p><b>Tiene que chequear el trabajo que sus subordinados realizan. Estos son:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Secretaria Ejecutiva</li> <li>- Jefe de Grupo de Repuestos</li> </ul> <p><b>A este se subordinan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Especialistas Comerciales internacionales A.</li> <li>- 2 Especialistas Comerciales Internacionales C.</li> <li>- Jefe de Grupo de Proyectos</li> </ul> <p><b>A este se subordinan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Especialistas Comerciales internacionales A.</li> <li>- Especialista informativo subordinado directamente al gerente.</li> </ul>				
<p>➤ <b>Sobre los equipos y medios de trabajo:</b></p> <p>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.</p>				
<p>➤ <b>Sobre la calidad del servicio:</b></p>				

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 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°C y en verano 26-28°C

➤ **Riesgos más comunes:**

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

➤ **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**

➤ **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 ser consecuente con todas las regulaciones legales de la corporación y el país.

➤ **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.

<b>Denominación del Cargo: Administrador Postal</b>		
<b>Área a la cual pertenece: Oficina Postal Regional</b>		
<b>Categoría ocupacional : Dirigente</b>	<b>Grupo escala:</b>	<b>Salario:</b>
<b>Misión:</b> 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.		
<b>Competencias del cargo</b>	<b>Dimensiones</b>	
<b>1. Orientado a manifestarse con vocación al servicio público de forma integral.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es consecuente con los procedimientos y normas establecidos en su actividad laboral.</li> <li>➤ Realiza su trabajo de forma transparente y con el más estricto apego a la ley.</li> <li>➤ Decencia y honradez en la vida doméstica y en la convivencia social.</li> </ul>	
<b>2. Dominio de los procedimientos relativos a los procesos que dirige.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Expresa total dominio sobre la legislación vigente en torno a los procesos de la administración postal.</li> <li>➤ Domina los procedimientos técnicos asociados a los procesos de la administración postal.</li> <li>➤ Controla el cumplimiento de regulaciones y normas legales.</li> </ul>	
<b>3. Orientación hacia el control de los insumos y recursos con organización y sistematicidad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantiene un alto nivel organizativo en los procesos de ingreso y egreso de los insumos y recursos.</li> <li>➤ Ejecuta el control responsablemente y con confiabilidad.</li> </ul>	
<b>4. Dominio de las relaciones interpersonales, evidenciando fluidez y precisión al</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se relaciona y comunica clara y coherentemente.</li> <li>➤ Atiende y tiene una escucha activa con todos.</li> </ul>	

<b>comunicarse.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Admite sugerencias de su jefe inmediato y compañeros de trabajo ante cualquier caso de duda.</li> <li>➤ Flexibilidad de pensamiento ante situaciones nuevas reflejada en las acciones.</li> </ul>		
<b>5. Autoridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tiene la capacidad de generar cambios de comportamiento o actitud en las personas bajo su supervisión.</li> <li>➤ Es percibido por los subordinados como un apoyo en la realización del trabajo.</li> <li>➤ Los subordinados confían en sus orientaciones y las cumplen.</li> </ul>		
<b>6. Orientado a la labor colectiva o de equipo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estimula el trabajo en equipo y el análisis conjunto de los problemas.</li> <li>➤ Comparte con su grupo los retos y los involucra en el logro de los mismos.</li> <li>➤ Propicia oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y espíritu de equipo.</li> </ul>		
<b>7. Orientación a la formación continua.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contribuye a su formación constantemente, adquiriendo nuevos conocimientos y aplicando los mismos en el desempeño de su trabajo.</li> <li>➤ Comparte los conocimientos adquiridos con la organización.</li> </ul>		
<b>Funciones</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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.</li> <li>2. Actúa en correspondencia con la legislación laboral vigente</li> <li>3. Gestiona los insumos necesarios para el desarrollo de los procesos y la vida de la oficina.</li> <li>4. Controla el flujo material y financiero en la entidad.</li> <li>5. Refleja en los libros contables todos los movimientos de materiales.</li> <li>6. Realiza los balances correspondientes a la actividad socioeconómica de la oficina regional que administra.</li> <li>7. Reporta a las instancias superiores correspondientes informes sobre sus resultados.</li> </ol>			
<b>Requisitos o exigencias del cargo</b>			
<b>Formación mínima necesaria</b>			
Graduado de Bachiller o Técnico Medio.			
<b>Experiencia Profesional mínima</b>			
Ningún año de Experiencia			
<b>Conocimientos específicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Legislación nacional en materia postal	<b>x</b>		
Administración	<b>x</b>		

Computación	x		
<b>1. Elementales</b>	<b>2. Medios</b>	<b>3. Superiores</b>	
<b>Requisitos físicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Tener buena presencia		x	
<b>1. No exigidos</b>	<b>2. Bajos</b>	<b>3. Medios</b>	<b>4. Altos</b>
<b>Responsabilidades</b>			
<b>Sobre el trabajo</b>			
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, integridad y seguridad de la documentación archivada así como el control de sus consultas.			
<b>Sobre los equipos y medios</b>			
- Uso, supervisión, resguardo y mantenimiento de los equipos necesarios, tales como computadoras, estantes y archivos.			
<b>Sobre la calidad del servicio</b>			
- Responder con rapidez y eficacia a las solicitudes de insumos de modo que se garanticen los procesos de trabajo de la oficina.			
<b>Sobre la relación con los usuarios:</b>			
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.			
<b>Sobre la eficiencia</b>			
Se ocupa por:			
1. Insumos entregados en cantidad, calidad y tiempo establecido. 2. Tiempo promedio en la prestación del servicio.			
<b>Condiciones de trabajo</b>			
<b>Esfuerzo físico</b>			
<input type="checkbox"/> No procede	<input type="checkbox"/> Normal	<input checked="" type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Alto
Es un trabajo dinámico durante toda la jornada laboral, requiriendo de movimientos, desplazamientos.			
<b>Esfuerzo mental</b>			
<input type="checkbox"/> No procede	<input type="checkbox"/> Normal	<input checked="" type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> 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.			
<b>Ambiente físico</b>			

<p><b>Nivel de iluminación:</b> 300 – 500 lux  <b>Condiciones de microclima:</b> 21-23°C y en verano 26-28°C  <b>Exposición al ruido:</b> &lt; 65 dB A.</p>
<p><b>Riesgos mas comunes</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sometimiento a intentos de soborno, amenazas y chantaje.</li> <li>- Accidentes laborales de poca envergadura.</li> </ul>
<p><b>Condiciones horarias</b></p>
<p><b>Horario de trabajo:</b> Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.  <b>Horario de descanso:</b> 1 hora de almuerzo</p>
<p><b>Medios que necesita para su trabajo</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadora.</li> </ul>
<p><b><i>Cultura organizacional</i></b></p>
<p><b>Expectativas del comportamiento</b></p>
<p>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.</p>
<p><b>Clima organizacional</b></p>
<p>Valores que debe tener presentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lealtad institucional</li> <li>- Honestidad</li> <li>- Profesionalidad</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Altruismo</li> </ul> <p>Realizado por: _____ Fecha: _____ Firma: _____  Revisado por: _____ Fecha: _____ Firma: _____  Aprobado por: _____ Fecha: _____ Firma: _____</p>

La figura 6.13 resume la ***Tecnología para la determinación de competencias laborales y perfiles de cargo por competencias***, que resultara eficaz guía durante los varios meses en que se utilizó con grupos de expertos determinando perfiles de cargo por competencias en varios departamentos de una institución, en trabajo de consultoría conjunta con el Profesor Ariel Soltura de la CUJAE.

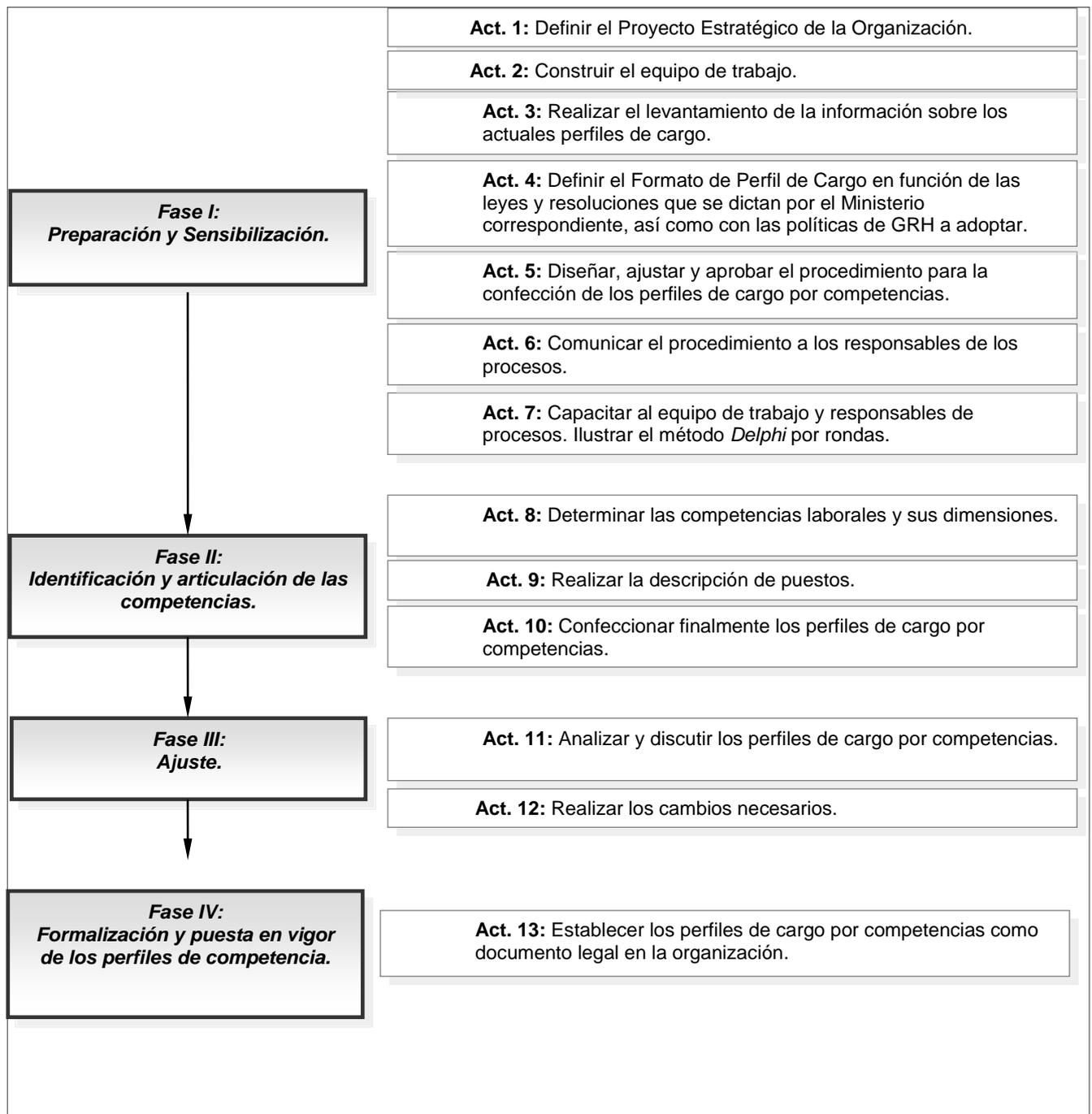


Fig. 6.13 Tecnología para la determinación de competencias laborales y perfiles de cargo por competencias

Resumiendo. Conceptuar 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 es cada vez más consustancial. 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. En tal sentido no podemos 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 al 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 comprenden las mismas, 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 es sin dudar prometedor. Su complejidad exige rigor científico técnico para hacerla viable de modo sustentable cada vez con mayor eficacia y eficiencia. En correspondencia demanda 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 le confiere a las organizaciones su sello de victoria o de derrota. Y pensando en positivo, en el éxito, sólo las competencias junto a su adecuada gestión posibilitan la competitividad –no hay alternativa a esta afirmación. Trabájese en consecuencia para hacer avanzar a la gestión de competencias.

### **6.3.3. Mapas integrados de procesos, actividades y competencias.**

En este tópico Ud. podrá advertir que en los diseños o rediseños de los procesos de trabajo, junto a 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 referirnos a tal estructuración aludimos a los Mapas de Procesos, que implican un proceder metodológico. Aquí expondremos un Procedimiento Metodológico o Tecnología en la Determinación de Procesos de Trabajo. Además, ese proceder metodológico configura el mapa de las actividades que intervienen en esos procesos, así como el mapa de las competencias correspondientes.

Esos Mapas, además, son 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 queremos referirnos a esa Tecnología con la misma didáctica –mediante diapositivas de **Power Point**— que lo hemos hecho al remitirnos al auditorio de expertos que han laborado en esos diseños de procesos y perfiles de cargo.

---

---

Haga una lista de los productos

---

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?
- 
- 

---

---

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	PoliVTM

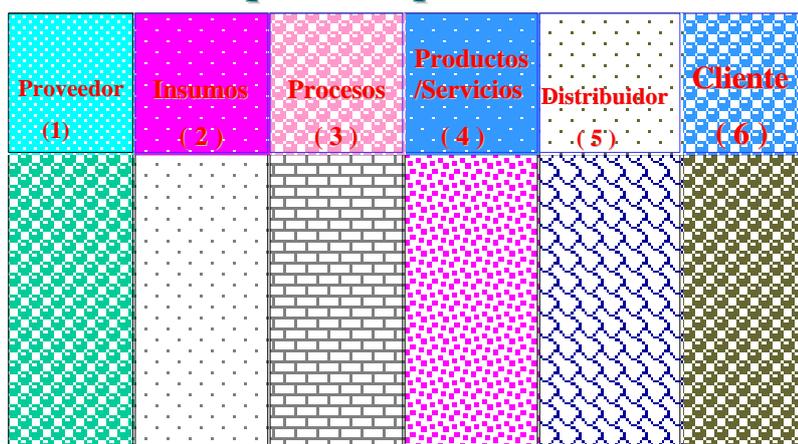
---

---

Elabore a continuación el Mapa de Procesos, que comprende:

B

C



D

---

---

Elabore a continuación el mapa de procesos.



E

---

---

Elabore a continuación el mapa de procesos.

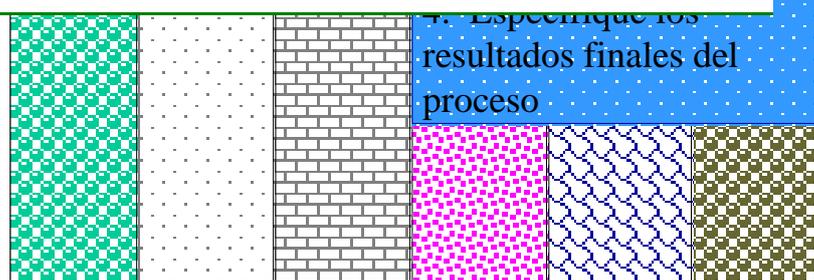


F

Elabore a continuación el mapa de procesos.



Elabore a continuación el mapa de procesos.



G

H

I

Elabore a continuación el mapa de procesos.



J

### Ejemplo de un Mapa de Procesos

Proveedor	Insumos	Procesos	Productos / Servicios	Distribuidor	Clientes
Universidades. Bolsas de Candidatos.	Caracterización de los candidatos	Selección de personal	Ingreso del trabajador idóneo al centro	Grupo de Recursos Humanos	Grupos de trabajo.

Seguidamente confeccione su Mapa de Actividades

Proceso Nombre del proceso

Proveedor	Insumo	Actividades	Au %	Ma %	Resp.	Produc.	Cientes	Horas	Competencias
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
								Total	

L

---

---

### Seguidamente confeccione su Mapa de Actividades

Proceso Nombre del proceso

Proveedor	Insumo	Actividades	Au %	Ma %	Resp.	Produc.	Cientes	Horas	Competencias
1. Coloque el nombre de la organización, grupo o persona que como proveedor, ofrece algún insumo									
								Total	

---

---

LL

---

---

### Seguidamente confeccione su Mapa de Actividades

Proceso Nombre del proceso

Proveedor	Insumo	Actividades	Au %	Ma %	Resp.	Produc.	Cientes	Horas	Competencias
2. Especifique los insumos (datos, materiales e información que requiere la actividad).									
								Total	

---

---

M

Seguidamente confeccione su Mapa de Actividades

Proceso Nombre del proceso

Proveedor	Insumo	Actividades	Au %	Ma %	Resp.	Produc.	Cientes	Horas	Competencias
		3. Enumere las actividades que convierten insumos en salidas							
								Total	

N

Seguidamente confeccione su Mapa de Actividades

Proceso Nombre del proceso

Proveedor	Insumo	Actividades	Au %	Ma %	Resp.	Produc.	Cientes	Horas	Competencias
		4. Exprese % de Automatización							
		5. Cuantifique que % de la actividad es Manual							
		6. Nombre de los responsables							
								Total	

O



---

---

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?
  - ¿ Como puede perfeccionarse este proceso?
  - ¿ Es necesaria la creación de nuevos procesos?
- 
- 

R

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 la misma no está definida, con sus componentes esenciales significados por la visión, misión y estrategias maestras o fundamentales, el diseño o rediseño de procesos resultará incoherente, afectándose 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 éste, consecuente con la visión empresarial y su misión. Defendemos el criterio de que junto a 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, que es destacada mediante la saeta la relación de indisoluble continuidad que tienen los componentes esenciales del concepto de **proceso**, en tanto, lo definimos: “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 significa el conjunto de actividades realizadas sobre los insumos ofrecidos por el proveedor, implicando la eficacia y eficiencia de ese “conjunto de actividades” determinadas competencias. Esta diapositiva refleja el nexo conceptual de base: **diseño de procesos - diseño de perfiles de cargo por competencias**.

Esa diapositiva L, además, refleja en sus relaciones lo que expresara Bill Gates en su libro **Los negocios en la era digital** (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 respecto a procesos o proyectos de trabajo.

La gestión del conocimiento es algo que empieza con los objetivos y los procesos de la empresa, y con el reconocimiento de compartir información. Hay identificación con el autor de ese libro 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.

#### **6.3.4 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”. Son argumentadas 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, posibilitando interesantes inferencias para toda la gestión.

El asunto de determinar las competencias clave o esenciales de una empresa u organización laboral, es de 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 son 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 a las líneas o estrategias maestras, a 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 son conformados 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 terciando mediante “los servicios externos”, ofrecidos por entidades especializadas en esos servicios que les significan a ellas procesos esenciales, en su génesis es reconocida bajo la denominación de **outsourcing**, cuya traducción literal sería “origen de afuera”. Tal traducción no nos dice su verdadera significación práctica, reconociéndose que está asociada a ofrecer “los servicios externos” que serán recibidos por la empresa que recurre a esa entidad que tercia u ofrece el **outsourcing**.

El **outsourcing** o “terciarización” o subcontratación, ha caracterizado en la última década del pasado Siglo XX una importante vía en el mejoramiento continuo de las empresas, recurrido 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 insistiendo 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 es sencillo. Pero ello no bastaría para proponer que una entidad tercie. Y es así porque habrá procesos clasificados como secundarios, que no deberán ir al **outsourcing**. Hay dos planteamientos fundamentales a tener presente en esa clasificación: o sencillamente acudir al criterio de proceso que agrega valor y se asocia a 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 a la cultura organizacional. Así, 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) hay que

considerar 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; 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.

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

Aunque las definiciones son 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 entenderemos 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 correspondiéndose 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, y 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 nos indicará si en la práctica disponemos en verdad de tal competencia clave o no, o en qué medida está presente, influyendo en la clasificación de los procesos y advirtiéndolo acerca del logro de la misión o no. Además, y muy importante, esa brecha nos 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 nos 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, es imprescindible acotar que debe decidirse sobre un conjunto comprendido entre 5 y 7 competencias, pues lo aconseja la práctica.

La decisión de cuáles deberán ser 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, 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, haciéndose con posterioridad y por consenso grupal la reducción de esa lista eliminando las redundantes. Después se argumenta cada una de esas competencias, caracterizándolas por sus pautas de conducta o dimensiones (como aparecerán ilustradas las cinco competencias clave que más adelante se enuncian). Culminando esa caracterización, se enumeran y se le entrega a cada experto un impreso con esas competencias y se les solicita:

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”.*

En este ejemplo es 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 6.5. Ahí Rj significa la sumatoria de las ponderaciones por fila, correspondiendo a la Rj menor la competencia clave más importante, y siguiendo en orden ascendente hasta la Rj mayor que indica a la competencia menos importante (las competencias 2 y 7 respectivamente). En esa tabla 6.5, la variable Cc (cuya expresión de cálculo se muestra a continuación) significa el nivel de concordancia alcanzado en esa primera evaluación, planteándose que si  $Cc \geq 60\%$  se admite consenso sobre esa competencia, si no es así respecto a la mayoría, se acude a otra ronda, indicándoles a los expertos:

2. *“Como pueden apreciar no hay consenso aceptable en las competencias tales (aquí son las número 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 Rj y Cc de la tabla 6.5.

La expresión de cálculo, ya conocida, para determinar Cc es la siguiente:

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

donde,

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Tabla 6.5. 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 creemos mejor es la *técnica 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 portando el impreso reflejado en la tabla 6.6. Se mantiene privacidad 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 a 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 6.6 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 respecto a todas las otras. En cada comparación escriba el número de la competencia que es superior en la casilla que corresponda (ver tabla 6.6). 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. Apréciese cómo la competencia 2 en la tabla 6.6 es la primera en importancia. La moda es el estadígrafo a recurrir para concluir respecto al orden de importancia.

Tabla 6.6. Matriz comprendida por 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) es la que 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, indicándole al experto evaluador que se le ofrecerá un listado de las competencias pareadas (ver tabla 6.7), 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 6.7 (correspondiéndose a 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, a las cuales correspondieron solo un subrayado para cada una. También se recurre a la mayor frecuencia de marcas (la moda) para decidir el orden de importancia.

Tabla 6.7. Pares de competencias evaluados mediante subrayados.

<u>1</u> - 2	<u>2</u> - 3	<u>3</u> - 4	4 - <u>5</u>	<u>5</u> - 6	6 - <u>7</u>	7 - <u>8</u>	8 - <u>9</u>
<u>1</u> - 2	<u>2</u> - 4	<u>3</u> - <u>5</u>	<u>4</u> - 6	<u>5</u> - 7	<u>6</u> - 8	7 - <u>9</u>	
<u>1</u> - 4	<u>2</u> - <u>5</u>	<u>3</u> - 6	4 - <u>7</u>	<u>5</u> - 8	6 - <u>9</u>		
1 - <u>5</u>	<u>2</u> - 6	<u>3</u> - 7	4 - <u>8</u>	5 - <u>9</u>			
<u>1</u> - 6	<u>2</u> - 7	<u>3</u> - <u>8</u>	4 - <u>9</u>				
<u>1</u> - 7	<u>2</u> - 8	<u>3</u> - <u>9</u>					
1 - <u>8</u>	<u>2</u> - <u>9</u>						
1 - <u>9</u>							

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, expresándose en porcentaje (%) tanto el nivel o estado “actual” de la competencia como el estado necesario o “deseado”. La escala con tales rangos es perceptualmente bien manejable o bien 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 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 tratándose de escalas ordinales; estamos tratando con 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 es 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, lo que se ha denominado por este autor: **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 establece confianza y relaciones de negocios provechosas con los clientes, elevando a la vez el prestigio y reconocimiento de la empresa, manifestando un*

*pleno dominio técnico, económico, político y social de los productos derivados de los procesos AX, AZ, HAL y WW.*

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 establece confianza y relaciones de negocios provechosas con los clientes, elevando a la vez el prestigio y reconocimiento de la empresa, manifestando un pleno dominio técnico, económico, político y social de los servicios ofertados en los procesos AB, AC, LAH, ZZ y XQ.*

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, manteniendo a la vez activados todos los flujos horizontales de conocimientos, garantizando respeto, solidaridad, renovación constante de las competencias y crecimiento humano en las personas de la organización consecuentes con los valores de la institución.*

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 el alcance de resultados, con énfasis en la auto superación, y con un fuerte reconocimiento social, todo lo cual implica un gran sentimiento de pertenencia hacia la institución, lográndose un compromiso con el crecimiento personal y profesional dentro del marco de valores de la empresa.*

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, ambiente físico y nuevas tareas manteniendo un buen desempeño, junto a*

*facilidad para anticipar, planear y organizar tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas, evidenciándose la posibilidad efectiva de gestionar el proceso de cambio.*

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 6.8, 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.

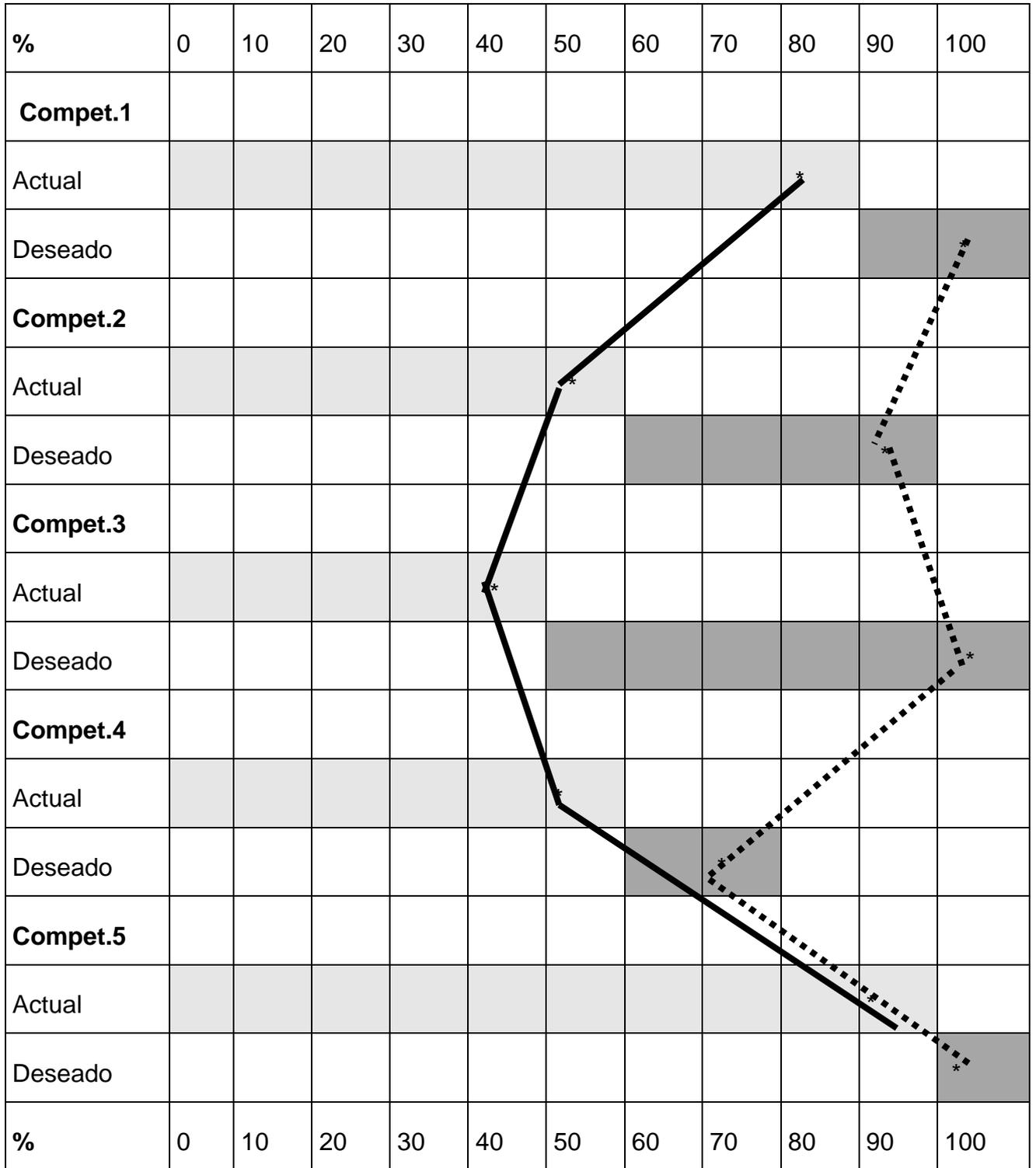
Compruébese mediante la tabla 6.8 cómo el estado o nivel actual de las competencias clave alcanza o rebasa el 50%, con excepción de la competencia 3. Expresar que ese nivel es bueno o malo es relativo. Lo es en tanto esa calificación depende de la historia de la empresa y de la experiencia adquirida por los expertos evaluadores; aún con ese relativismo en la evaluación y, en 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 ser 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 6.8, 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, 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 daba a **outsourcing**.

En la tabla 6.8 respecto a la brechas (sombreados más oscuros) se observa que la mayor se expresa en la competencia 3, ascendente a 60%. También es destacable la brecha de la competencia 2, que aún siendo menor, es decir, del orden del 40%, resulta que 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 aún cuando se propugna la **técnica evaluativa de feedback 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 son 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 hacer los análisis de brechas considerando también esas estratificaciones.

Tabla 6.8 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 “impredicibilidad”, bien puede decirse que nunca antes la dialéctica fue tan dialéctica. 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 es inculcar estatismos que significan negar la dinámica de la vida empresarial.

Además, preciso es señalarlo, 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, es imprescindible sistematizarla respecto a las competencias clave e igual con sus correlatos las estrategias maestras y los procesos de trabajo esenciales. 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 adónde va el mundo”* (Edvinsson y Malone, 1999).

También es necesario señalar que las competencias clave, las brechas entre competencias clave actuales y deseadas, misión y estrategias maestras, procesos de trabajo esenciales y no esenciales, **outsourcing** y cultura organizacional, llegan a revelarse en unicidad u organicidad como se refleja en la figura 6.14. En los análisis empresariales donde sean comprendidas las competencias, jamás podrá descuidarse el enfoque sistémico requerido por la unicidad u organicidad antes aludida.

Finalmente es necesario recalcar en 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. Las mismas están condicionadas por la misión y las estrategias maestras. Ellas están 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 abarcando los elementos antes enunciados.

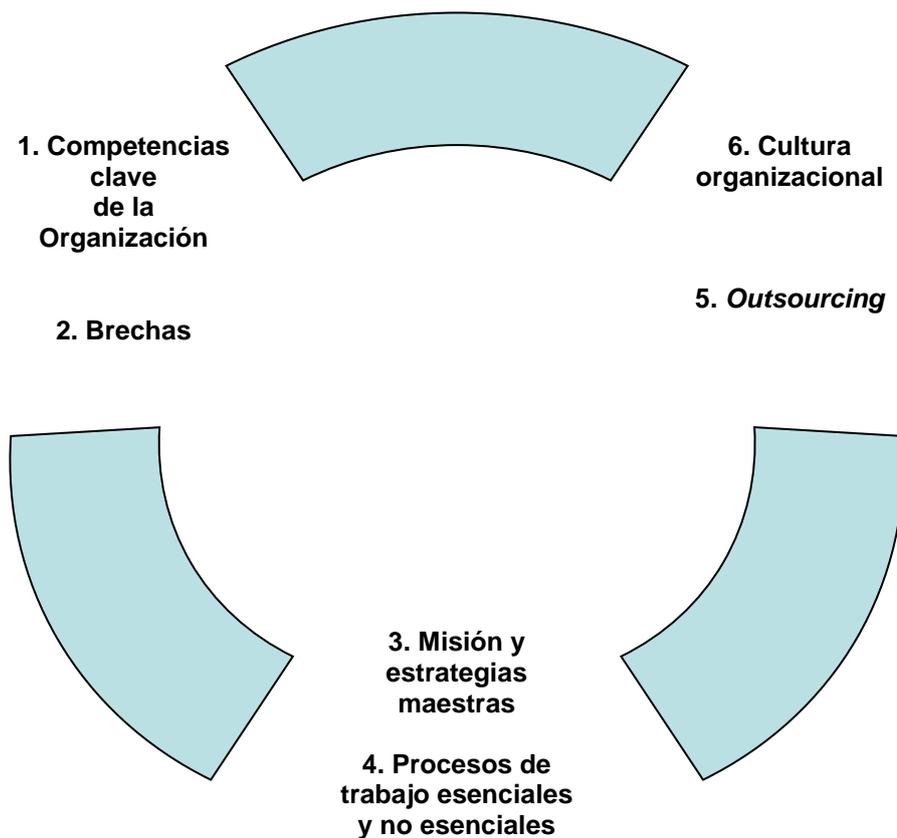


Fig. 6.14 Elementos del sistema de análisis de las competencias clave

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

## 6.4 Selección de personal.

La selección de personal es un proceso que es 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 de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o específica.

En esa temática de la selección de personal considerando 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), contribuyendo a la *Tecnología de selección de personal por competencias laborales*.

Es 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 al puesto en su evolución X, Y, Z significándose así la flexibilidad o polivalencia necesaria, traducándose en la "*selección para el puesto X, Y, Z*", y no sólo respondiendo a las competencias exigidas por contenido del puesto sino también a las comprendidas por las relaciones interpersonales eficaces (priorizándose 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; no obstante en aras del mejor aprendizaje habrá que recalcar consideraciones, con la intención principal de que el lector llegue a percibirse incentivado a profundizar y ampliar mediante otras lecturas e intercambios con otros 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 cotidianidad 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 es la selección de personal de hoy día, independiente de tales análisis epistemológicos, no sería serio ni profesional.

El directivo que gestionará competencias, que gerenciará a los profesionales laborando con sistemas informáticos y de telecomunicaciones, atendiendo no sólo 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, en particular destacando un sistema orgánico de principios rectores, ha desarrollado Pedro Zayas (2000). Otro trabajo notorio, tratando el conocimiento psicológico de los grupos, determinantes en la comprensión del subjetivismo y la personalidad humana activa y transformadora, acreditando nuestra realidad cubana, destaca Manuel Calviño (1999).

Recalcando en 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 acogiendo a su emblemática selección de personal. Más recientemente acogida 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, garantizando 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. No estará ante un resumen de un libro clásico y paradigmático como **Personnel Selection** de Robert L. Thorndike (1947), con la acción de la filosofía del positivismo a plenitud. La simplicidad del conductismo amparado por el positivismo aplicado a la Psicología, aquí es roto, y junto a él quebrada la algoritmización comprendida por 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. Además, también previamente fijado a la adquisición del referido conocimiento: la necesidad del apoyo de la Alta Dirección al trabajo de selección de personal a emprender. Y también: hacer explícita la ética (código de ética) a ser cumplido por todos los que sean 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. Es

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 es referido 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 a la solicitud (interno) y el ***curriculum vitae*** o historial.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas. Las internas corresponden a la propia entidad o empresa, que en general son las más convenientes, respondiendo a políticas de rotación o de promoción. Las externas tienen muchas modalidades tales como 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 (que es la menos conveniente como tendencia).

Hay una serie de factores que condicionan a 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 ser bien caracterizadas, pues mediatizan o son restricciones de la función objetivo que es el reclutamiento, pudiendo el estado A o actual afectar de antemano el estado D o deseado, de modo que las expectativas queden bien especificadas.

### **F-4. Selección.**

#### **4.1. Preselección.**

Después de recurrir a la fuente decidida, haber obtenido el formulario de solicitud o evaluación del desempeño, y el ***curriculum***, junto a la entrevista preliminar que es una 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.

#### **4.2. Aplicación de técnicas de selección.**

Las técnicas que a continuación se relacionan no significan la aplicación conjunta o de todas. Los especialistas junto a los directivos deciden cuáles

utilizar, y mejor aún, deciden con la participación de los integrantes del área donde se ubican los puestos o cargos a cubrir, que está resultando la tendencia más efectiva y es la defendida aquí. Cuales quieran sean las técnicas escogidas, no deberán faltar como técnica la entrevista y las pruebas profesionales (ver figura 6.15) con el tiempo que requieran según los casos. Los "corre-corre" o "apurillos" aquí, generalmente son, por sus consecuencias, muy nocivos.



Fig. 6.15 Pruebas más comunes en selección de personal

**a) Tests psicométricos.** Básicamente divididos en pruebas de aptitudes (verbales, numéricas, espaciales, mecánicas, etc.) y en pruebas de personalidad que discriminan rasgos de la misma 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, etc.) con facilidades para el análisis y control documental del proceso de selección, ofreciendo una herramienta en este sentido.

**b) 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 respecto a la selección.

c) **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, aún diseñados "*a la medida*" de los puestos o cargos directivos, le 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 sólo 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 a las personas evaluadas.

d) **Pruebas profesionales**. Consisten en ejercicios de campo, con fines de verificación en la práctica sobre las competencias laborales –y especialmente comprendidas por ellas las aptitudes y actitudes en el desempeño--. Se constituyen en una de las técnicas de mayor efectividad, aunque su mayor uso se relaciona con el desempeño manual y no 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 falta actual).

e) **Pruebas físicas (médicas)**. Se realizan fuera de la empresa generalmente, pero cuando buscan valorar aspectos específicos vinculados a las características o exigencias de los puestos o cargos respecto a condiciones de trabajo, suelen hacerse en la empresa.

f) **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. Es la técnica que consideramos más importante para caracterizar a los candidatos. La búsqueda del consenso entre los entrevistadores es de gran importancia en la valoración. La literatura científica bien reporta que es la técnica más eficaz, aunque nunca es absoluta, es decir, 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, atendiendo a nuestra experiencia, es vital.

#### **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, etc. Esta es una actividad que jamás podrá obviarse. En términos documentales deberá estar claramente evidenciada o avalada.

#### **4.4 Comparaciones interindividuales.**

Aquí se recurre a todo el conjunto de datos que se ha obtenido de todos los candidatos, y 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 son concluidos los resultados jerarquizados, y luego se realizan las propuestas.

#### **4.5 Toma de decisiones sobre candidatos a seleccionar.**

Definitivamente se deciden los seleccionados. La tendencia actual es que junto a especialistas y directivos participen los empleados del área o los puestos afines para los cuales se requirió el proceso de selección de personal. Es recomendable que sea asumida la decisión por consenso, garantizando 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, es sugerido el método pareado, subrayando al mejor de cada comparación. Finalmente, mediante la frecuencia mayor de subrayados (la moda), es decidida la jerarquía por consenso. Este paso o actividad en el procedimiento de selección de personal es de mucha relevancia, pues es el colofón que significa la razón misma del aludido proceso. Errar aquí lleva al traste toda la labor previa, con el siempre triste gasto económico y humano ocasionado. Cualquiera sea el *modus operandi* aquí, en esa toma de decisiones es recomendable que se imponga el consenso, respetando la integridad individual al emitir la valoración.

#### **F- 5. Incorporación / acogida.**

Implica la presentación del nuevo empleado, su familiarización con el proceso, etc. Además, reuniones con sus nuevos jefes, visitas a distintas áreas, etc. Esta actividad es inolvidable para el nuevo empleado, con especial repercusión si es joven. Deberá garantizarse que ese recuerdo quede gratamente, que esa huella sea linda. Es mucha verdad aquello que decía el poeta, cuando de hacer la vida se trata, que es hacer estudio, familia, trabajo y otro tanto más: como expresara el español Antonio Machado: *“Caminante no hay camino, se hace camino al andar”*. Aquí es necesario argumentar la expectativa positiva de ese camino, buscando apoyo de las personas que acogerán al nuevo empleado, incentivándoles ese andar.

Vale mucho para el futuro de ese nuevo empleado el sentimiento de acogimiento o apoyo. Esa impresión la agradece mucho el ser humano. La gratitud humana es uno de los sentimientos más nobles y tiene profundo vínculo con el compromiso o lealtad hacia quien la ocasiona, y eso debe ser

bien ganado 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 es preciso realizar un seguimiento comprobatorio. Esto es muy importante que lo conozca el candidato; debe comunicársele muy explícitamente, insistiéndole 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 prestar a la verificación de esas dos cuestiones. La inadaptación significa frustración para el nuevo empleado y afectación en el clima laboral del equipo humano, traduciéndose económicamente ambas situaciones en disminución de los niveles de productividad o rendimiento y de eficiencia empresarial. La segunda cuestión relacionada en buena medida con la primera, es 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 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. Es un verdadero ciclo lo que establece el enfoque en sistema de la GRH con las interacciones de sus actividades claves.

La figura 6.16 resume, la explicación hasta aquí brindada, de lo que ha conformado una ***Tecnología para la selección de personal por competencias laborales.***

Se considera ilustrativo, para reflejar de manera sintética y esencial el proceso de selección de personal (Noy y Rodríguez, 1996), el gráfico representado por la figura 6.17. Ahí se reduce en su esencia, pero su sustancia deberá percibirse en la práctica organizacional.

Es de gran importancia tratar la actividad clave de GRH en que se constituye la evaluación del potencial humano, existiendo ya resultados promisorios en el país (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 al ***Assessment Center***, 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 próximo capítulo, donde estará comprendida la evaluación del desempeño, será estudiada esta actividad clave.

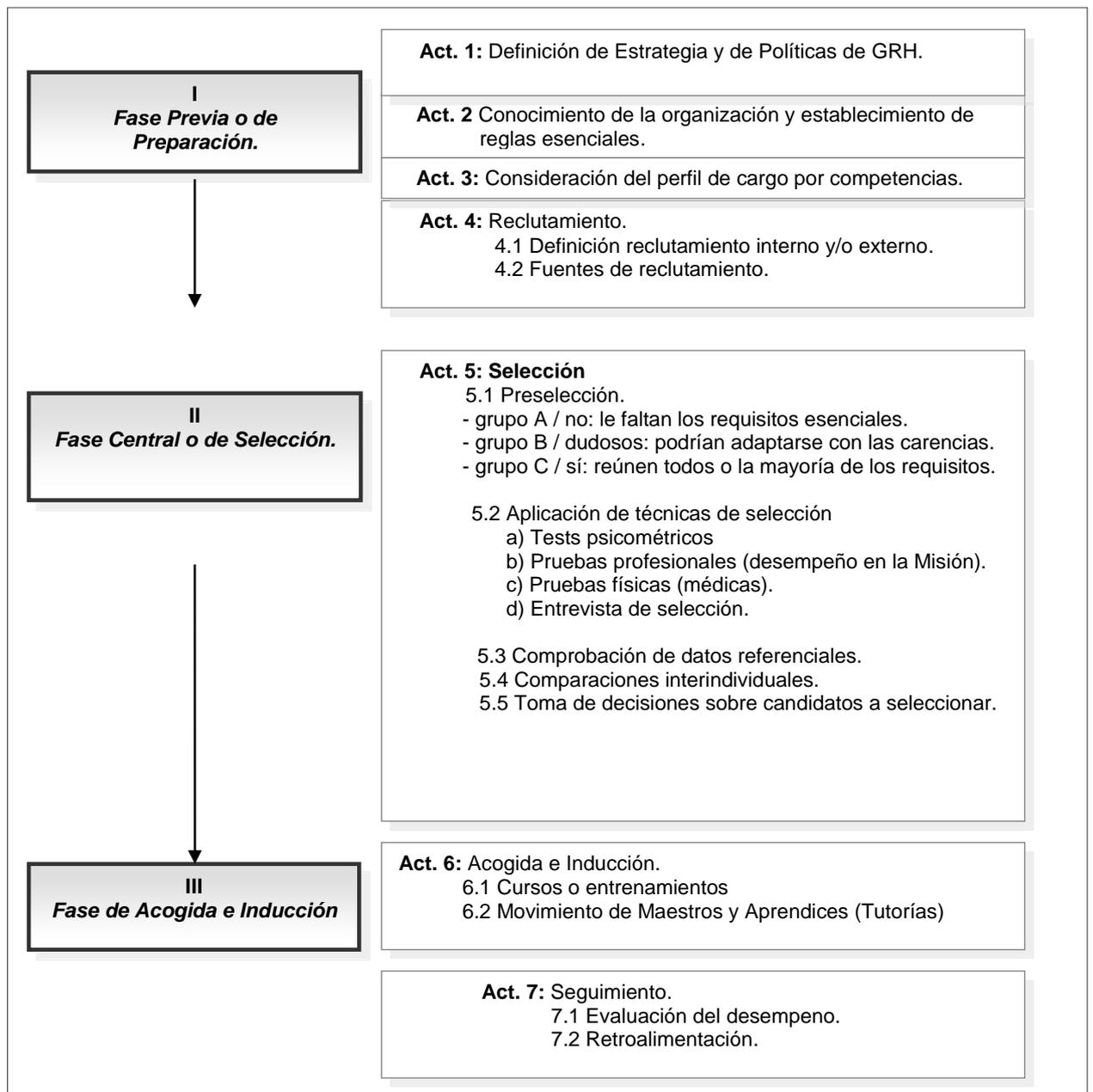


Fig. 6.16 Tecnología para la selección de personal por competencias laborales (resumen)

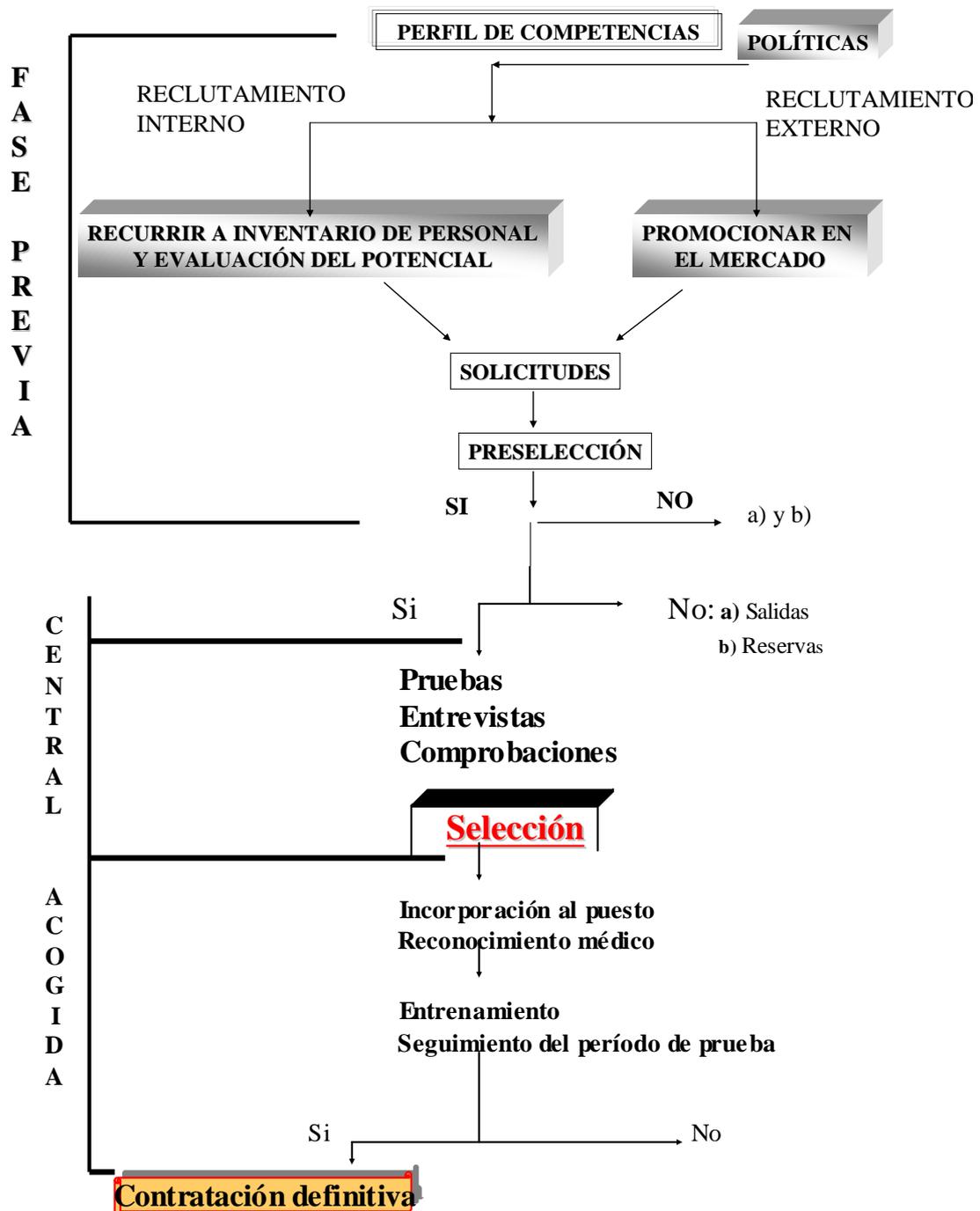


Fig. 6.17 Fases esenciales del proceso de selección de personal

## 6.5 Puntos a destacar.

- El Inventario de personal es una actividad clave de GRH de importancia decisiva en el sistema GRH, en especial respecto al proceso de selección de personal y en la gestión por competencias.
- La muy reciente gestión de competencias refuerza las perspectivas de la actual GRH, acarreado 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 competencia laboral 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 las competencias tiene en cuenta a la psicología y a la persona como un todo, beneficiando a las estrategias de GRH que sean asumidas, en particular 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 es 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 advertir, que los perfiles de cargo por competencias concebidos están sujetos al movimiento, a la dialéctica del cambio, y no pueden convertirse en documentos muertos que constituyan barreras al 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 se constituyen en herramienta metodológica eficaz para el estudio de los procesos de trabajo, sus actividades y las competencias laborales asociadas.

- Las competencias clave de la organización deben ser consideradas junto a las estrategias maestras de la institución, manteniendo un análisis sistemático sobre las brechas.
- La selección de personal es un proceso que es 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 es una actividad clave de la GRH en íntima relación con las competencias laborales y las competencias clave de la organización.

## 6.6 Ejercicios

### -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, diseño y 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 tanto actuales como deseadas (necesitadas)?
7. En la aplicación del método **Delphi**, ¿cuál es la importancia para la empresa de la ponderación u 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 respecto a las competencias laborales. Ud. cuenta con la siguiente tabla después de reducir la lista inicial de competencias laborales enunciadas.

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. ¿Cuales son los elementos o conceptos a considerar en los Mapas de actividades?

10. ¿Cómo se define actualmente la selección de personal?

-Ejercicios de reflexión:

11. ¿Qué son las competencias laborales? Reflexione después de emitir sus respuestas.

12. Represente un proceso de trabajo de su institución, atendiendo a las exigencias (partes) del Mapa de procesos, actividades y competencias.

13. ¿Cómo considera la relación de los perfiles de competencias laborales de los distintos puestos o cargos, con el proceso de selección de personal en su institución? ¿Qué orientaciones daría a sus directivos y especialistas para hacer efectiva esa relación?

-Ejercicio de caso:

- **Proceso de selección de personal.**

La selección de personal por competencias es de 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 presentará lo argumentado en este tema de manera que, como Grupo Consultor contratado,

ilustre de manera convincente y coherente al Consejo de Dirección que le contrató (así como al resto de los empresarios -resto del aula). Ejemplificara 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 el mismo.

1. ¿Qué es la selección de personal?
2. ¿Por qué es necesario 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 tiene 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.