

2

EL MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES: BASE PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Víctor Manuel Delgado Bohórquez¹

Recibido: Agosto 19 de 2009

Aceptado: Septiembre 7 de 2009

RESUMEN

Teniendo como referencia la afirmación: “El Talento Humano es la única ventaja competitiva sostenible a largo plazo”, el presente documento pretende contribuir al conocimiento, discusión y reflexión de lo que se ha identificado como el Modelo de Competencias Laborales como la plataforma efectiva para direccionar, estructurar y gerenciar de manera integral los procesos de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones. Se inicia con la contextualización del modelo; luego se expone el cambio de paradigma de la administración de personal; se continúa

con el enfoque de la alineación estratégica entre el plan corporativo o institucional y el plan de gestión humana; posteriormente se describen los componentes y elementos del Modelo y se culmina describiendo la relación existente entre la gestión por competencias laborales y la Norma ISO, referente a los sistemas de gestión de la calidad.

PALABRAS CLAVE

Competencia, Modelo de Competencias Laborales, Alineación, Saber, Saber hacer, Saber estar, Querer hacer, Poder hacer.

¹ Magíster en Administración de Empresas, Universidad del Norte; Ingeniero Industrial, Universidad Industrial de Santander, UIS; Especialista en Administración Pública, ESAP. Docente Tiempo Completo y Coordinador del área de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Corporación Universitaria de la Costa, CUC. Consultor y Asesor Organizacional. vdelgado14@hotmail.com; vdelgado14@gmail.com

THE MODEL OF THE LABOUR COMPETITIONS: THE BASE FOR THE MANAGEMENT OF THE HUMAN TALENT IN THE ORGANIZATIONS

Víctor Manuel Delgado Bohórquez

ABSTRACT

Having like a reference the following: "The Human Talent is the only competitive advantage on a long time", this document intent to helps us the knowledge, discussion and reflexion that we need to look for a Labour Competitions Model like a effective platform for direction, structure and management of an excellent process the Human Resource in the organizations. The first step is write the model; then we analyze the change in the personnel management, it continue with the strategic alignment between the

corporative plan or institutional plan in the human resource; next we study the components and the model elements, the last part is the relation between the labours competitions and the Norma ISO, that refers to the Quality Systems.

KEY WORDS

Competitions, Labours Competitions Model, Alignment, Knowledge, How to know, To be able to be, Want to know, The power to be able to.

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES

GLOBALIZACIÓN

El proceso de globalización, caracterizado por la tendencia del libre flujo de productos, bienes, servicios, información, personas y dinero entre los países, ha demandado cambios sustanciales en sus modelos económicos y por ende en sus modelos organizacionales, sociales y culturales.

De esta manera las empresas que no han afrontado el reto diseñando estrategias que les permita entender la cultura de los clientes internacionales, el mercado global y sus pautas de comercialización, no han podido sobrevivir; de ahí que algunos países latinoamericanos desde el punto de vista comercial, estén viviendo momentos de crisis como consecuencia de esa rigidez organizacional y su falta de visión para entender las actuales reglas del mundo de los negocios internacionales. Rigidez en cuanto a que hoy por hoy no basta con elaborar el producto y entregarlo a sus clientes tal cual como fue diseñado; se necesita reconocer que las fronteras comerciales entre los países cada vez son más virtuales que reales y se precisa agregar valor, innovar, añadir nuevos ingredientes, agilizar las comunicaciones y la toma de decisiones. Pero: ¿cómo puede lograrlo sin repensar el enfoque de Administración o Gestión Humana que bajo el paradigma tayloriano, científico o de relaciones humanas, ha venido orientando los esquemas de Administración del personal? Parte de la respuesta la encontramos en la implementación del enfoque por competencias que deben hacer las organizaciones que quieren que sus empleados se comprometan con la organización, le encuentren sentido a su trabajo, crezcan y se desarrollen personal y socialmente mientras trabajan para la empresa, mantengan un nivel de motivación centrado en el aprendizaje continuo y en el crecimiento interior y sean excelentes en los productos y/o servicios que elaboran u ofrecen.

TECNOLOGÍA Y TELECOMUNICACIONES

Este factor ha tenido un impacto significativo en todas las actividades del ser humano como individuo o como comunidad; ha generado cambios al interior de las sociedades y de las organizaciones hasta el punto que los puestos de trabajo cada vez evolucionan muy rápidamente, es más, por lo general, una persona cambiará o combinará diversas actividades laborales en diferentes ocasiones dentro o fuera de la empresa a lo largo de su vida, bajo la modalidad del Teletrabajo.

El mundo es más pequeño y rápido mediante la tecnología y las telecomunicaciones. Las ideas, los datos, la información y el conocimiento están en el ciberespacio al alcance del que pueda tener la competencia de hablar y escribir por lo menos dos idiomas, operar e interactuar las herramientas de la informática y de las telecomunicaciones electrónicas para poder acceder y apropiarse de esa información o del conocimiento. El desafío para los directivos es aprovechar todo el potencial que la tecnología ofrece para reorientar, simplificar, perfeccionar u optimizar los métodos y tiempos de los procesos, para poder entrar al mercado internacional con una estructura de costos que le permita ser competitivo en la aldea global.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Con el avance de la tecnología y las telecomunicaciones, el conocimiento al interior de las organizaciones se ha desarrollado en proporciones geométricas hasta el punto que este es el único activo de una empresa que se valoriza. Casi todos los demás activos inician su proceso de depreciación desde el mismo momento en que se compran. Siendo el conocimiento la principal fuente de riqueza de nuestras empresas, es razonable que la dirección de las mismas desarrollen las competencias requeridas para gestionar, cultivar, hacer productivo el conocimiento y finalmente convertirlo en valor para el cliente. Luego el reto es saber dirigir y gestionar ese conocimiento, para mantenerlo como un activo que se operacionaliza como empleados competentes que hacen a la organización competente y por ende exitosa.

Lo que marca la diferencia entre las empresas de éxito y las demás son los llamados **ACTIVOS INTANGIBLES**: sus empleados, la capacidad de comunicación entre ellos, la agilidad con que resuelven problemas, la desjerarquización, su aprendizaje continuo, su capacidad de adaptación y las relaciones con proveedores y clientes.

SOCIODEMOGRAFÍA

El perfil aptitudinal y de educación de la gran mayoría de la población latinoamericana, aunque permanece bajo en comparación con los países desarrollados, se ha modificado sustancialmente en favor de una población en la que se ha reducido el índice de analfabetismo, ha aumentado el grado de escolaridad, ha aumentado el índice de cobertura educativa y ha disminuido la tasa de deserción. Estos factores han contribuido muy tímidamente a crear una mano de obra con nuevas expectativas, motivaciones laborales centradas en el crecimiento y desarrollo personal, con aspiraciones y deseos de insertarse en el aparato laboral con ocupaciones en donde se requiera una transformación del saber más que la del hacer. Tales perspectivas apoyadas por la tecnología y las telecomunicaciones impulsan a reducir las desigualdades laborales entre el género masculino y femenino, a reducir la diferenciación ocupacional, a transformar los puestos de trabajo, los procesos administrativos, operativos, de servicio y en general a estimular y exigir nuevas aptitudes, destrezas o habilidades que requieran de nuevas formas de aprendizaje y de competencias laborales que mantengan a una organización en un nivel de competitividad que le garantice la supervivencia.

EL CAMBIO

El cambio es otro de los factores que nos contextualizan el concepto de competencia laboral a la luz de los momentos actuales. Sin embargo, no podemos atribuirle el cambio solo a la globalización, a la apertura económica o a la creación de grandes bloques económicos en diferentes partes del mundo; el cambio es un proceso que está sujeto tanto a variables internas como externas.

Una de las exigencias de los mercados emergentes producto de la globalización es la calidad. Este concepto que para algunas culturas es un estilo de vida, ha transformado poco a poco todos los procesos de trabajo, originando con esto que a nivel mundial se firmen tratados comerciales con el objetivo de proporcionar lo mejor de cada sistema productivo a todo el conglomerado empresarial. Por lo tanto, cada país está implementando las respectivas estrategias para mejorar en forma continua sus prácticas de manufactura y de servicios para poder distribuir y ofrecer calidad en sus productos y servicios. Esto es positivo, debido a que de esta forma se les crean pautas a las personas para prepararse más y mejor, con el fin de lograr la altura que el desarrollo de la sociedad moderna y el propio mundo empresarial exigen. La calidad de una empresa no solo depende de la normalización de sus procesos, sino también de la calidad humana de sus empleados. Un producto o servicio es el resultado de las acciones, de todos y cada uno de los individuos que integran la organización. Los empresarios han comprendido la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas, luego la pregunta es: ¿cómo puedo diferenciar mi empresa en un mercado globalizado y qué facilita la difusión veloz y masiva de las mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas?²

Múltiples han sido las respuestas al anterior interrogante, sin embargo, uno de los componentes estratégicos en esta búsqueda por mantenerse en la aldea global es el talento humano. La contribución que efectúan las personas de la organización a favor de los objetivos de la empresa, debe estar direccionada por un marco de relacionamiento institucional del sector público y privado en el que prime la adopción de medidas de carácter organizacional que fomente la cultura de la calidad y que resulten convincentes a todos los involucrados y requiere necesariamente del desarrollo de acciones de formación y capacitación que permitan a los trabajadores orientar su actitud laboral con miras a visualizar que alcanzar los estándares de los productos esperados es un reto para satisfacer al cliente actual.

2 MERTENS, Leonard (1997). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor/OIT.

De esta manera, la implementación de un sistema de Gestión Humana por Competencias, es el mecanismo para rediseñar los procesos básicos de la administración de personal, con el fin de dar respuesta a los cambios que en diferentes ámbitos se registran actualmente a nivel global, generando ventajas competitivas, incrementando la productividad y estableciendo un sistema que satisfaga la necesidad de trabajar bien y desde el comienzo.

Humana en donde las competencias son el motor que dinamizan el crecimiento y desarrollo de las personas y de las organizaciones, ya que si un grupo humano es competente, así mismo, lo será la empresa, siempre y cuando haya orientado y dirigido apropiadamente a estas personas. De esta manera podremos hablar que existen empresas no solo competitivas sino competentes.

I. EL CAMBIO DE PARADIGMA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

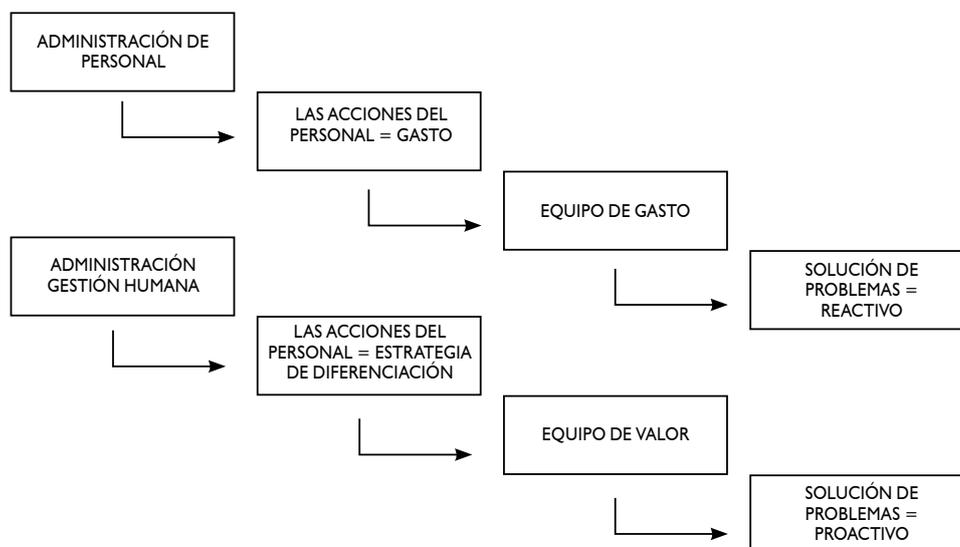
A medida que la humanidad ha ido evolucionando en sus prácticas, costumbres, creencias y enfoques teóricos, se han modificado las relaciones laborales y las prácticas productivas en las organizaciones. Hemos pasado de un esquema tayloriano, funcional, de relaciones humanas, empírico y científico, a uno holístico centrado en la persona, sin perder la visión de búsqueda de eficiencia y eficacia como elementos que contribuyen a la rentabilidad de las organizaciones.

Hemos pasado de un enfoque de Dirección de Personal a uno de Administración de Gestión

La diferencia entre el enfoque de Dirección de Personal y el de Gestión Humana, es que en el primero las acciones que se desarrollan para las personas son consideradas un “gasto” que las empresas tratan de minimizar, mientras que en el segundo el Talento Humano es el principal activo de la empresa, que requiere ser cultivado para que crezca sin deteriorarse y pueda aportar conocimiento sistemático, que sirva de base para afrontar los nuevos retos y exigencias a las cuales están sometidas las organizaciones en el mundo de la globalidad. Figura 1.

De esta forma, también, se produce otro cambio importante: mientras las direcciones de personal formaban parte del “Equipo de Gasto” de la empresa, los segundos pasan a formar parte del “Equipo de Valor”; esto es, de las unidades que generan valor adicional a la empresa.

FIGURA 1



Este planteamiento condiciona no solo las relaciones de trabajo, sino el estatus y ubicación orgánica de quienes están al frente de las áreas de personal, por lo general no tienen autonomía, presupuesto o plan estratégico. Se encuentran dependiendo orgánicamente de una unidad administrativa, situación que lleva a solucionar los problemas de personal una vez que ya están planteados. De esta forma, las Direcciones de Personal solo pueden actuar a corto plazo, sin un enfoque estratégico y, por tanto, están acertadamente matriculadas en el “Equipo de Gasto” de la empresa.

Por el contrario, el área de Gestión Humana, en primer lugar se deberá situar en un nivel estratégico dentro de la estructura organizacional de la empresa, de forma que pueda participar, con voz y voto, en la elaboración de los planes estratégicos de la organización y así poder alinear su plan sectorial en forma coherente y proactiva, contribuyendo al logro de los objetivos corporativos y haciendo parte del “Equipo que genera Valor” adicional a la empresa.

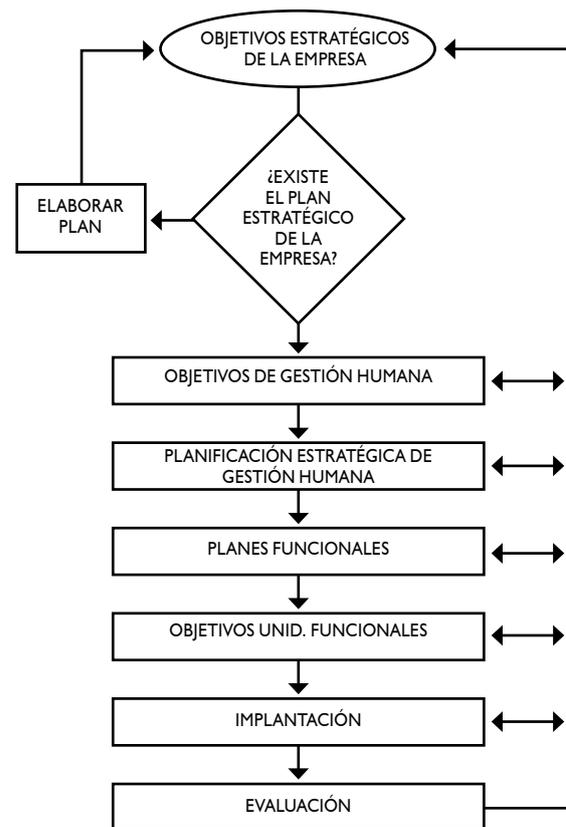
2. ALINEACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN VS. ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN HUMANA

La estrategia de la Gestión Humana sigue siendo el elemento faltante en las estrategias integrales de la organización. El alineamiento de esta estrategia se inicia en la medida en que participamos como gestores del área de Gestión Humana en la elaboración del plan estratégico de la empresa, ya que estos planes serán la base para definir los objetivos estratégicos del área de Gestión Humana.

A partir del plan estratégico corporativo, podemos entrar a definir los objetivos del área humana y proceder a elaborar la planificación estratégica del personal; esto es, se definirán los planes y programas que se prevé permitirán alcanzar los objetivos fijados en los plazos establecidos. Por lo tanto, nos encontramos con que en el enfoque de Gestión Humana se estudia la situación de proyección de la empresa para decidir la estrategia de actuación más adecuada que contribuirá al logro de los objetivos corporativos. Figura 2.

El Plan estratégico de Gestión Humana previamente definido, le sirve de base a cada una de las unidades o procesos de la administración de personal para elaborar a su vez sus objetivos funcionales y planes que les permitirá alcanzar los objetivos en los plazos previstos. Una vez iniciadas las acciones previstas, se irán aplicando medidas de control para comprobar que los resultados que se van obteniendo, corresponden con los esperados. Finalmente, al acabar el proceso, se llevarán a cabo las correspondientes evaluaciones para comprobar, por un lado, que la Gestión del área Humana ha conseguido sus objetivos y, por otro lado, que lo ha hecho dentro de los presupuestos de tiempo, economía y de esfuerzo humano. En resumen, se evaluarían la eficiencia y eficacia de la Gestión del área Humana. Cuando se despliega un enfoque de esta manera, todas las actividades del área están integradas y relacionadas entre sí y con la estrategia de la organización, lo que hace mucho más coherente y dinámico realizar los procesos básicos de Gestión Humana.

FIGURA 2



3. EL MODELO POR COMPETENCIAS LABORALES

3.1 ANTECEDENTES

El concepto de competencia tiene sus orígenes desde 1973, cuando el Departamento de Estado Norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal. Fue entonces cuando se le encomendó al profesor de Harvard David McClelland investigar el camino que permitiera responder a dicha necesidad. El estudio estuvo orientado a identificar los atributos presentes en las personas a escoger, aspectos que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral. Se tomó como variable fundamental, el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas como excelentes. Después de un largo período de estudio se comprobó que “hacerlo bien en el puesto de trabajo” está ligado a características propias de la persona y a sus competencias, más que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como experiencia, profesión y antecedentes personales y laborales.

En 1981, el Reino Unido³ inicia su proceso de preparación institucional con miras a afrontar los nuevos retos del mundo comercial de finales del siglo XX y es cuando determina implementar el enfoque por competencias con el fin de: crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional; contar con una mano de obra mucho más flexible; dar crédito y apoyo práctico al concepto de formación continua, sin requisitos de ingreso y con métodos de capacitación más flexibles y accesibles; pasar de un sistema de capacitación regido por la oferta a uno que refleje las necesidades del mercado laboral y responda a ellas; desarrollar un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad, que goce de una sólida reputación y del mismo nivel que la formación académica.

En 1987, en Australia la primera declaración explícita que proclamó un vínculo estrecho en

la educación y la economía surgió del Consejo Australiano de Sindicatos (ACTU). En este documento se manifestó la necesidad de reformar la estructura de la certificación existente (la base de las condiciones de trabajo y pago) y la necesidad de un esfuerzo mayor de capacitación en los centros de trabajo. El gobierno australiano, después de estudiar la capacitación al interior de su sistema educativo y obtener asesoría en el extranjero, declaró en su informe COSTAC 1990 que un enfoque de competencias para la educación y la capacitación, basado en las normas dictadas por las empresas, ayudaría a abordar muchos de los problemas de la formación profesional. Posteriormente se publicaron los lineamientos para la implantación del sistema⁴.

Hacia 1990, en Francia⁵ se inicia el esquema de la competencia laboral como orientador de las relaciones del sector productivo y el sector educativo. Parte de: “La necesidad de reconsiderar el conjunto de dispositivos de formación, lo que implica redefinir el papel de las instituciones de formación, involucrar a la empresa en estos programas, convertir la formación en un componente inherente al trabajo, reflexionar sobre las funciones del formador, adaptar los lugares y los procesos de capacitación, definir con precisión las competencias que caracterizan a un oficio, deducir de estas las capacidades que se ponen en práctica, relacionarlas con los diplomas y desarrollar modalidades de evaluación integradas a objetivos de formación y certificación”. Para el desarrollo de estos objetivos se estructuró la metodología “Grupos de Oficios para la revisión y renovación de los títulos de la enseñanza técnica. Su objetivo es crear un espacio de diálogo entre los diferentes actores del mundo del trabajo y el medio docente”.

En 1995, en México luego de una evaluación de la situación que estaba viviendo el país a raíz de los cambios marcados por las nuevas relaciones económicas del entorno mundial, el Gobierno diseñó y formuló el Proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Para tal fin instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER)⁶, institución conformada por miem-

3 HANSON, Mike (1996). *Las titulaciones profesionales en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte*. Londres.

4 GONCZI, Andrew (1999). Enfoques de educación y capacitación basada en competencias: la experiencia australiana. En: *Papeles de la Oficina Técnica*. Cinterfor/OIT.

5 DOFOUR, R. (1996). *Formación basada en competencia laboral: alcances de la metodología de grupos de oficios aplicada en Francia*. Ponencia presentada en el Seminario Internacional “Formación basada en Competencias Laborales”. México 23 y 25 de mayo.

6 IBARRA, Agustín (1998). El Sistema Normalizado de Competencia Laboral. En: *Competencia laboral y Educación basada en Normas de Competencia*. SEP, CONOCER, CONALEP.

bros del Gobierno, empresarios y los trabajadores representados por los sindicatos, siendo este organismo el principal motor de desarrollo para implementar y mantener el sistema de competencias en los diferentes sectores económicos de México.

En 1997, es publicado el libro: *Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos* del economista holandés Leonard Mertens, durante la celebración de los 40 años del Sena. El libro busca contribuir a que en Colombia se gesten procesos de reflexión y la toma de decisiones alrededor de la implementación de las competencias laborales. A partir de esta fecha, el Sena viene liderando las mesas sectoriales, mecanismo en el cual se identifican y describen diferentes ocupaciones laborales en los sectores económicos de la Nación; además, se establecen los requisitos de competencias que deben cumplir los trabajadores para el desempeño eficiente en una ocupación.

Hay que destacar que en Colombia el avance en el estudio e implantación del modelo por competencias, también lo ha venido desarrollando la empresa privada desde hace varios años, lo que ha permitido que el área de Gestión Humana tenga un gran impacto y una contribución efectiva y significativa en el logro de los objetivos organizacionales, algunas de estas empresas son: Empresas Públicas de Medellín, ISA, Procaps, Gases del Caribe, Cámara de Comercio de Barranquilla, entre otras.

¿Qué es el Modelo por Competencias? Es un sistema que le permite al área de Gestión Humana administrar los procesos básicos de personal, identificando los comportamientos que demuestran una capacidad real en cuanto a conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, motivación y experiencia en un determinado contexto laboral y según estándares previamente definidos.

¿Qué es una Competencia? Santiago Pereda⁷, define las competencias como un conjunto de comportamientos observables y medibles en cuanto a conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, motivación y experiencia que llevan a

desempeñar en forma eficaz, segura y eficiente un trabajo determinado en una organización concreta.

3.2 CARACTERÍSTICAS DEL MODELO POR COMPETENCIAS

Tres son las principales características del modelo:

- El énfasis en la empresa
- Referencia en los mejores
- Competencias diseñadas y competencias consultadas

3.2.1 Énfasis en la empresa: Para Juan Carlos Cubeiros⁸, una de las principales características de estas experiencias está en no enfocar el proceso de implementación del sistema partiendo de experiencias de otras empresas, cuando debemos hacerlo centrado en nuestra organización. El planteamiento es considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación, de servicio al cliente y de administración varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus empleados alcancen los objetivos deseados.

3.2.2 Referencia en los mejores: El modelo por competencias con orientación conductista identifica a los mejores trabajadores que están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

3.2.3 Competencias diseñadas y competencias consultadas: Algunas de las competencias que se requieren en la organización no se obtienen de la sola observación y medición del comportamiento exitoso en un trabajo. Esto en algunos casos no resulta suficiente; hace falta que la dirección mediante el conocimiento del mercado, los clientes y de su negocio, defina qué tipo de competencias espera de sus empleados

⁷ PEREDA MARÍN, Santiago (2000). *Psicología del Trabajo y Gestión del Conocimiento*. Agosto.

⁸ CUBEIROS, Juan Carlos (1998). *Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias*. Training and Development Digest. Mayo.

para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; observarlos es necesario pero no suficiente.

3.3 COMPONENTES DEL MODELO

Los componentes están relacionados con los elementos que se deben tener en cuenta para identificar y operacionalizar un comportamiento que defina una competencia. Para tal fin es conveniente revisar los siguientes componentes:⁹

3.3.1 Saber: Es el conjunto de conocimientos teórico-empíricos que le permiten a la persona ejecutar un comportamiento eficaz, seguro y eficiente como una de las conductas operacionalizadas dentro de una competencia. Así por ejemplo, para ser técnico electricista es necesario que la persona tenga los conocimientos que son exigidos para la realización del mantenimiento de un tablero de controles o para la distribución del tendido de redes domiciliarias.

3.3.2 Saber hacer: Es la aptitud, habilidad, destreza o práctica que la persona demuestra en la solución de los problemas concretos que plantea el trabajo. Por ejemplo, no es suficiente que una persona tenga todos los conocimientos teóricos que exige la realización de un trabajo de mantenimiento de redes, es preciso que los aplique a cada situación particular y concreta.

3.3.3 Saber estar: Es el comportamiento de adaptación y asimilación que muestra una persona en cuanto a las normas, reglas y cultura de la organización. Es el aporte de una persona a mantener y cultivar un clima y una cultura organizacional en donde la convivencia refleje valores tales como el respeto, confianza, cooperación, trabajo en equipo y unas relaciones interpersonales que favorezcan la integración y cohesión del grupo de trabajo.

3.3.4 Querer hacer: Es el interés, disposición y la motivación que una persona debe tener para poder realizar un trabajo en forma competente

y desde el principio. Muchas veces al no contar con la motivación suficiente, los anteriores saberes no se expresan con plenitud, y en vez de aportar eficiencia y eficacia, lo que ocurre es que se incrementa el desperdicio por reprocesos en las actividades laborales.

3.3.5 Poder hacer: Es la contribución de la organización en proporcionarle al empleado todos los medios y recursos necesarios de trabajo que le permiten realizar su labor en forma oportuna y con la calidad esperada por el cliente.

3.4 DIMENSIONES DEL MODELO

El concepto de competencia en su aplicación requiere una diferenciación muy clara en las siguientes dimensiones:

- Identificación de las Competencias
- Normalización de Competencias
- Formación basada en Competencias
- Certificación de Competencias

3.4.1 Identificación de las Competencias: Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de un puesto de trabajo o de una actividad laboral, los comportamientos en cuanto a conocimientos, aptitudes, habilidades, destrezas, actitudes, motivación y experiencia requeridos para desempeñar tal actividad en forma eficaz, segura y eficiente. En este proceso se puede aplicar la metodología del análisis funcional o la conductista para identificar las competencias esenciales, genéricas o transversales y las funcionales o directamente relacionadas con el puesto de trabajo.

3.4.2 Normalización de Competencias: Una vez identificadas las competencias y descritas con un procedimiento común, estas deben convertirse en una norma, un referente válido para estructurar planes de formación, para los trabajadores como modelo de conducta y para los empleadores como fundamento para desarrollar los procesos básicos de administración de personal.

⁹ PEREDA MARÍN, Santiago (2000). *La dirección de Recursos Humanos como Unidad Generadora de Valor para la Empresa*. Agosto.

3.4.3 Formación basada en competencias:

Definidos los dos aspectos anteriores, se puede elaborar currículos de formación para el trabajo mucho más coherentes y que respondan a los comportamientos esperados en la actividad laboral. Esto hace que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades de la empresa.

3.4.4 Certificación de Competencias: Un último nivel en el proceso de implementación del modelo es la certificación, que sería el reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada de una persona para realizar una actividad laboral normalizada. La certificación implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados, es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están siendo requeridas en su empresa y a las entidades capacitadoras qué orientación le deben dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

3.5 MÉTODOS DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

- Funcionalista
- Conductista
- Constructivista

3.5.1 Análisis Funcional: Este enfoque es empleado para identificar las competencias de un puesto de trabajo, partiendo de lo general a lo particular mediante una estrategia deductiva. Se inicia cuando se establece el propósito clave del puesto en análisis y se continúa desagregando sucesivamente en las funciones que se deben efectuar para permitir que la función principal se logre. Una vez identificado el propósito clave, la desagregación se hace contestando la pregunta

¿Qué hay que hacer para que esto se logre?

Este procedimiento se efectúa hasta llegar al nivel en el que la función a realizar, que responde a la pregunta formulada, puede ser llevada a cabo por una persona. Es ahí cuando aparece la competencia laboral de un trabajador. Normalmente ello ocurre entre el cuarto y el quinto nivel de desagregación en el árbol o mapa funcional. El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados: nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos.

3.5.2 Análisis Conductista: Este enfoque permite observar y evaluar el comportamiento modelo manifiesto para el logro de unos resultados en el puesto de trabajo en un contexto concreto. La determinación de qué comportamientos observar, está condicionada por la observación e identificación de las conductas modelo y exitosas en el logro de los resultados, que son validados en la evaluación o comprobación de qué y el cómo se debe realizar una actividad; acción que previamente se ha estudiado a través de las diferentes técnicas del estudio del trabajo.

Este enfoque permite establecer indicadores de gestión y resultados de cada uno de los puestos de trabajo en una empresa; aspectos que son muy importantes para efectuar un seguimiento en el desarrollo del desempeño laboral y estructurar estrategias para seleccionar el personal y diseñar currículos de formación ocupacional.

3.5.3 Análisis Constructivista: Este enfoque consiste en estructurar las competencias de un cargo teniendo en cuenta los objetivos laborales, el entorno y las posibilidades de cada una de las personas que desarrollan un trabajo.

Esta metodología incluye en la construcción de competencias no solo a trabajadores y gerentes más aptos o de empresas de alto desempeño, sino a personas de menor nivel educativo, pues considera que su aporte es valioso y fundamental para el diseño de una capacitación efectiva y al brindarle confianza e importancia se pueden obtener grandes resultados.



3.6 METODOLOGÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO

Diversos son los caminos que una organización puede emplear para desarrollar el modelo por competencias. La decisión de cuál recorrido debe hacer va a depender de muchos factores: tamaño de la organización, grado de compromiso de la gerencia, tiempo de ejecución del proyecto, tipo de problemas a solucionar con la implantación del modelo, potencial del talento humano, clima y cultura organizacional y presupuesto.

En términos generales propongo unos lineamientos resumidos de la propuesta de Santiago Pereda que pueden servir de fundamento para que cada organización las adapte según sus propias necesidades y recursos.

En primer lugar, se parte del supuesto que para implantar el sistema es necesario que exista una alineación entre el Plan Estratégico de la Organización y el Plan Estratégico del área de Gestión Humana; esto es, la alta dirección de la organización habrá definido la visión de lo que desea que sea la empresa, su misión y sus valores, así como sus objetivos y planes estratégicos.

Al definir el modelo estratégico, el área de Gestión Humana podrá definir sus objetivos y Plan estratégico que le permitirá desarrollar una labor coherente con las demás áreas funcionales y actuar en forma proactiva para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

A partir de este punto, se trabajará en las etapas siguientes:

- **Definición del inventario provisional de competencias Genéricas o Transversales:** Es el conjunto de perfiles de exigencias de los puestos de una empresa, estructurados por competencias genéricas o transversales, siendo estas necesarias en la empresa para conseguir sus objetivos estratégicos, respetando los valores de la organización y deben estar presentes en los diferentes niveles de la empresa independientemente del cargo o posición jerárquica.

Por ejemplo: se puede definir la competencia Sentido de Pertenencia como aquellos comportamientos que manifiestan que el empleado se exprese positivamente de su empresa, la valore y anteponga los intereses de la empresa a los suyos, aportando en algunos casos tiempo y otros recursos propios.

Para definir estas competencias genéricas, se utilizarán distintas fuentes de información, tales como: el modelo estratégico de la empresa; reunión y lluvia de ideas con los directivos y el personal; entrevistas y encuestas aplicadas a proveedores y clientes; observación directa; evaluación sobre el clima y la cultura de la organización y grupos focales.

A partir de estas fuentes de información, los responsables del proyecto elaborarán el inventario provisional de competencias genéricas de la empresa, cada una de ellas acompañada de su correspondiente definición operacional de conductas.

Luego se llevarán a cabo las siguientes etapas:

- **Definición de las competencias de las unidades funcionales**
- **Definición de los perfiles de competencias de los puestos**
- **Elaboración del catálogo provisional de competencias**
- **Elaboración del catálogo definitivo de competencias**

Una vez finalizado todo el proceso, se dispondrá del Catálogo Definitivo de Competencias de la empresa, que será el punto de partida de los programas y decisiones que se lleven a cabo en el área de Gestión Humana y, por supuesto, de todas las acciones y decisiones que se ejecuten dentro de la evaluación de los empleados de la empresa o de las personas que se seleccionen en la misma.

4. GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LAS NORMAS ISO

36

En la medida en que las empresas grandes, medianas y pequeñas entran en el mundo de la calidad como un estilo natural de trabajo, requieren paralelamente integrar otros sistemas organizacionales para que el logro de los objetivos de la empresa o entidad sea integral y en el menor tiempo posible.

De esta manera, así como podemos lograr una certificación de calidad mediante la aplicación de la norma ISO 9000:2000, de igual manera sin perder la capacidad de creatividad, innovación y diversidad de la naturaleza humana, podemos lograr normalizar estándares de comportamiento y las respectivas certificaciones ocupacionales que habilitan al trabajador para diferentes actividades laborales.

Con base en lo anterior podemos afirmar que la relación entre las normas de calidad y las normas de competencias laborales tienen dos grandes frentes. El primero tiene que ver con que ambos sistemas de normas comparten la lógica implícita en el proceso mismo de certificación. Esta se basa en la identificación de normas, la participación de los trabajadores y la evaluación por un agente verificador

externo quien conoce la norma y verifica su cumplimiento por el candidato. En ambos casos se trata de obtener una conformidad con un desempeño esperado, ya sea en términos de la gestión de calidad o bien en términos del desempeño competente.

El segundo aspecto tiene que ver con las competencias, ya que las normas ISO contemplan la necesidad de que la organización determine las competencias necesarias para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto y proporcione formación para satisfacer dichas necesidades, así como evaluar la eficacia de las acciones realizadas en beneficio del logro de los objetivos de la calidad.

En cuanto a la norma ISO y las competencias requeridas en el personal, cabe citar el requisito 6.2.1, de la ISO 9001:2000: "El personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto y/o servicio debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas". También en el aparte 6.2.2, se encuentran recomendaciones sobre la identificación de competencias, de formación, evaluación de la eficacia y de la documentación y registros que deben existir acerca de la educación, formación, habilidades y experiencia del personal¹⁰.

¹⁰ ISO 9000:2000. Guía para las pequeñas empresas. Standards Australia International Ltda. Bogotá 2001, Icontec.

BIBLIOGRAFÍA

CUBEIROS, Juan Carlos (Mayo 1998). *Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias*. Training and Development Digest.

DOFOUR, R. *Formación basada en competencia laboral: alcances de la metodología de grupos de oficios aplicada en Francia*. Ponencia presentada en el Seminario Internacional "Formación basada en Competencias Laborales". México, 23 y 25 de mayo 1996.

GONCZI, Andrew. 1999. *Enfoques de educación y capacitación basada en competencias: la experiencia australiana*. En: *Papeles de la Oficina Técnica*. Cinterfor/OIT.

IBARRA, Agustín. 1998. *El Sistema Normalizado de Competencia Laboral*. En: *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*. SEP, CONOCER, CONALEP.

ISO 9000:2000. 2001. *Guía para las pequeñas empresas*. Standards Australia International Ltda. Icontec, Bogotá.

HANSON, Mike. 1995. *Las titulaciones profesionales en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte*. Londres.

Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. 1999. Montevideo: Cinterfor/OIT.

McCLELLAND, David. 1973. *Modificando la competencia más que la inteligencia*. American Psychology Review.

MERTENS, Leonard. 1997. *Competencia Laboral, sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor/OIT.

MERTENS, Leonard. 2000. *Prácticas de evaluación por competencias. Hacia un modelo simple y significativo*. México.

PEREDA MARÍN, Santiago. 2000. *Psicología del Trabajo y Gestión del Conocimiento*. Agosto.

PEREDA MARÍN, Santiago. 2000. *La Dirección de Recursos Humanos como Unidad Generadora de Valor para la Empresa*. Agosto.

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). 1996. *División de Estudios Ocupacionales, Clasificación Nacional de Ocupaciones*. Bogotá.

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). 1998. *Guía para la identificación de unidades de competencia y titulaciones con base en el análisis funcional*. Bogotá.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

www.cinterfor.org.mx

www.cinterfor.org.uy

www.nchpeg.org
