



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y AUDITORIA

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS.
UN MODELO PARA SU IMPLEMENTACIÓN FORMAL
EN RRHH**

Seminario para optar al título:
Ingeniero en Información y Control de Gestión y/o Contador Auditor

Participante: Mauricio Alonso Silva Cruces

Directora: Dra. Liliana Nériz Jara

OTOÑO - 2004

1. INTRODUCCIÓN

Los cambios que han ido surgiendo en el mundo han influenciado el modo de operar de las organizaciones y de los diferentes sectores productivos del país, haciendo que éstos deban ajustarse a los cambios que hoy se requieren. Las nuevas formas de organización del trabajo se basan principalmente en el incremento de la calidad, productividad y flexibilidad de las empresas. Hoy, la nueva visión de gestión de recursos, no está basada solamente en el ámbito de la tecnología, la información y los bienes tangibles, sino que también incorpora a las personas como capital estable, rentable y administrable.

Es el capital humano, el cual se debe considerar de alta importancia en el aumento de las capacidades y conocimientos, en el fortalecimiento y promoción de aptitudes centrales para el desarrollo de ventajas competitivas, sin olvidar que las personas son conductual y emocionalmente diferentes en su proceder.

El modelo de un sistema gestión por competencias sobre los subsistemas de RRHH, que expone este seminario, promueve el desarrollo, capacitación, medición y evaluación de este recurso de un modo integrador respecto de las conductas técnicas y conductuales, que presentan los trabajadores.

Los objetivos que persigue lograr este modelo son vincular los objetivos estratégicos de la empresa con los de sus empleados en direcciones convergentes, de modo tal que sus recursos humanos se enriquezcan incrementando sus posibilidades de empleabilidad y movilidad laboral.

Este seminario explica el marco teórico que respalda el concepto de competencia laboral que es el sustento para la formulación de un sistema de implementación sobre los RRHH basados en tales definiciones. Esta implementación es desarrollada en cada una de las etapas que la componen, asociándolos con ejemplos prácticos de la empresa Wella Chile S.A. También se presentan las interacciones que puede desarrollar un Sistema de Gestión por Competencias con el Cuadro de Mando Integral y el Control de Gestión. Finalmente se exponen las conclusiones generales.

2. DESCRIPCIÓN Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Presentar las nociones teóricas sobre el modelo del Sistema de Gestión por Competencias (SGC) y una propuesta de implementación formal en los procesos del departamento de RRHH. Para ello, se expondrá la experiencia de la empresa Wella Chile S.A. en algunos tópicos relacionados con sus subsistemas de selección, definición de cargos, mantención del RRHH, evaluación del desempeño y desarrollo de carreras.

2.2 Objetivos particulares

1. Explicar la importancia de tener la demostración explícita del compromiso gerencial y contar con un equipo ejecutor multidisciplinario que guíe el proceso de implementación de un SGC en una organización.
2. De la implementación del SGC en la empresa Wella Chile S.A. se indican las dificultades que presentó éste proceso.
3. Debido a que la gestión por competencias de RRHH establece la vinculación de los objetivos estratégicos de la empresa con los de sus empleados, se pueden establecer y explicar las interacciones posibles de efectuar entre el Cuadro de Mando Integral (CMI), un SGC y el control de Gestión.
4. Indicar algunas razones que podrían motivar a las empresas a objetar la gestión por competencias, señalando una solución asociada para ellas.

3. METODOLOGIA DEL TRABAJO

Este seminario presenta a la gestión por competencias como un instrumento que optimiza la administración de RRHH, puesto que mejora la eficiencia y calidad de las personas en el trabajo. Posee un carácter descriptivo, desarrollado del siguiente modo:

- 1.- Búsqueda de información bibliográfica sobre la materia a nivel nacional e internacional.
- 2.- Estructuración del modelo conceptual del Sistema de Gestión por Competencias.
- 3.- Análisis de la implementación en los subsistemas de RRHH de la empresa Wella Chile S.A.: definición de cargos, selección del personal y desarrollo de planes de carreras.

4. MARCO TEÓRICO

Para explicar cómo se realiza la implementación de un Sistema de Gestión por Competencias (SGC) sobre los procesos de RRHH, es necesario definir qué es una competencia, cuál es su origen y que condiciones llevan a la formulación de un modelo que permita aplicarlo en la gestión de los RRHH de una entidad.

En Este punto, al desarrollar las definiciones y clasificaciones teóricas de las competencias, muestra como éstas han ido copulativamente evolucionando en una dirección convergente. Hoy se tiene un concepto maduro acerca de su definición y utilidad, permitiendo resolver a quien lo utilice necesidades de desarrollo organizacional.

La implementación del sistema involucra la participación activa en sus inicios e instrumentación de los directivos y gerentes de área, quienes deben comprender que esta herramienta es útil sólo si se tienen presente las condiciones culturales, ambientales y políticas que definen a la organización.

4.1 TEORÍA DE LAS COMPETENCIAS

4.1.1 Orígenes y fundamentos

Los orígenes de las competencias comienzan a fines de los años 60. En diversos estudios se quiere dar respuesta a la siguiente inquietud: “¿existen variables que puedan determinar o que sirvan para predecir la conducta o actuación que, en el trabajo, tendrá una persona?”. Es McClelland (1999), al analizar los fundamentos de la motivación humana, el que sienta las bases sobre la cual se desarrollará más adelante el concepto de competencias. Este autor define las conductas-claves para el desempeño excepcional por el logro, la obtención de poder o el sentido de pertenencia que busca alcanzar un individuo como su objetivo determinado en el quehacer diario.

En sus estudios, también se plantea que -por medio de este enfoque- sólo podemos establecer en forma general un conjunto de conocimientos y habilidades que, teóricamente, deberían estar relacionados con un buen desempeño futuro. Esto, ya que las condiciones en las que debe ser realizada cierta función pueden diferir bastante entre una organización y otra. Por lo tanto, de poco sirve conocer, por ejemplo, las relaciones que teóricamente existen entre la capacidad intelectual y la solución de problemas cuando para resolver situaciones complicadas en una organización hay que lidiar con consideraciones políticas, administrativas y financieras específicas, las que pueden condicionar fuertemente el comportamiento de una persona. En otras palabras, según Araneda y Calderón (2001), es la conducta laboral demostrada (experiencia) en cierto tipo de situaciones y mercados, el mejor predictor del desempeño y, por lo tanto, del aporte de las personas a la empresa.

Entonces, el problema ahora es cómo medir y que método utilizar para evaluar las competencias. Es aquí donde es muy conveniente desarrollar la técnica de Entrevista de Incidentes Críticos, la cual permite definir un puesto de trabajo sobre la base de conductas exitosas presentadas en él, por ejemplo: ¿qué hace a una persona planificar y organizar bien o eficientemente una labor? Es decir, qué competencias poseen los trabajadores para ejecutar esta función.

La empresa -entendida como un sistema- es una estructuración de elementos ordenados y jerarquizados con cierta finalidad concreta. La organización se caracteriza por la toma de decisiones coordinadas en pro de ciertos objetivos, por lo que se puede decir que toda organización es un sistema de decisiones.

Como éstas responden a un tipo especial de comunicación, su existir está condicionado a que las personas generen dichas comunicaciones. De este modo, el capital humano conforma el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier organización. Por ello, no es casual que resulte más fácil comprender una organización como un sistema de personas que como un sistema de decisiones.

Decir que una persona forma parte de la realidad física de una organización, ya sea interactuando con otras, utilizando herramientas, materiales u operando maquinarias, no garantiza que esté tomando las decisiones adecuadas. Las personas pueden ocupar un espacio, pero ¿estarán siempre cumpliendo, en realidad, una función que contribuya en pro de los objetivos organizacionales de la firma?

Además, cada individuo ocupa una jerarquía en la organización, la cual hay que tener presente para orientar y enfocar la implementación del SGC, debido al efecto que podría causar dadas su posición y responsabilidades.

4.1.2 Definiciones de competencia

Definición N°1: “Conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, que correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales posible de ser observado directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo”. Cubeiro, Dalziel y Fernández, (1996).

Definición N°2: “Es una característica subyacente en un individuo, que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”. (Spencer, Lyle M. y Spencer, 1993)

Definición N°3: “Capacidad de un individuo para ejecutar un trabajo con certeza y alto indicador de eficiencia, conjugando la intersección de sus conocimientos, la comprensión de su labor, el entorno organizacional y las condiciones de personalidad e inclinaciones personales” Guerino, (2004).

De lo expuesto, se puede desprender que las competencias pueden ser motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes y valores, saberes y habilidades, es decir, conductas y conocimientos factibles de ser confiable y objetivamente medibles.

Para ello, es posible elaborar un patrón estándar con el cual evaluar lo que es o no exitoso y validarlo, con lo que se entregan las bases para un SGC sobre los RRHH: la posibilidad de medir implica que se puede gestionar y si esto pasa , existe un cierto nivel de control que permite guiar, evaluar y corregir.

Este seminario propone el siguiente concepto, para expresar lo que se entiende por competencia: es hacer lo que se requiere, utilizando de modo eficiente conocimientos y habilidades, con el ritmo y sensibilidad que el entorno de la situación exige.

4.1.3 Competencias: Utilidades y ventajas

Por la alta competitividad que circunscribe el actual entorno, se debe luchar por crecer y desarrollarse en forma continua. Las organizaciones aumentan la exigencia a sus trabajadores directa e indirectamente: ya no basta con el cumplimiento de las tareas, funciones y responsabilidades propias del cargo, es necesario además poseer otro tipo de cualidades y conductas para generar valor. Sólo esto permite la sobrevivencia de la organización en un entorno altamente competitivo que exige cambios violentos, rápidos e innovadores. (Kaplan y Norton, 1999),

4.1.4 Aportes de las competencias

Dado un procedimiento de construcción y desarrollo, constituyen el soporte de un mecanismo que permite ligar directamente los comportamientos y objetivos de las personas con los objetivos y metas de la organización, de manera que exista un ajuste coherente y permanente entre ellos. De esta forma, cada acción emprendida por un trabajador debería contribuir directamente en el éxito del negocio, dejando de ser un problema su conciliación para convertirse en una proactiva necesidad de carácter estratégico. Orientadas directamente a los resultados, las competencias soportan un uso que es eminentemente práctico y conductual, lo que las hace altamente operativas y centradas en los logros del negocio.

Si ya es complejo conseguir un buen ajuste entre de los comportamientos de los trabajadores con los criterios de sentido establecidos por la organización, cuánto más complejo resulta hacer este proceso de adaptación de modo permanente bajo las condiciones de un mercado que obliga a examinar, ajustar y flexibilizar dinámicamente dichos procesos y criterios.

Hoy se ha vuelto claramente insuficiente el modelo tradicional de RRHH, que trata de resolver este problema por la vía de la clasificación de tareas, funciones y responsabilidades. Ya no basta con definir un conjunto de condiciones estáticas, susceptibles de ser administradas, que sirvan de nexo entre las metas estratégicas de la organización y el trabajo diario de los trabajadores. La fijación de tareas -y su asignación a cargos determinados- se hace progresivamente disfuncional.

Lo que se requiere en la actualidad es un mecanismo que vincule directamente los comportamientos de las personas con los objetivos y metas de la organización, de tal manera que exista un ajuste dinámico y permanente entre las decisiones de los trabajadores y las necesidades reales que la organización está teniendo o que tendrá a futuro. De este modo, el modelo de Gestión por Competencias ofrece alinear las acciones emprendidas por un trabajador con el fin de que contribuyan directamente al éxito del negocio. Por tal razón, este proceso deja de ser un problema de orden administrativo para transformarse en una necesidad de carácter estratégico (Becker, 2000).

4.1.5 Evolución de las competencias

hacer pequeña introducción Como muestra la siguiente figura:

Figura N° 1



Fuente: Elaboración seminarista

En la figura N°1 al definir las competencias, se debe tener presente que su evolución está asociada a:

1. LA ESCALA O JERARQUA.

2.LA COMPLEJIDAD DE OPERACIONES, PROCESOS O INTERRELACIONES. Por eso, si la empresa cambia o evoluciona, paralelamente lo hacen las competencias y las funciones que las determinan; claro está, siempre y cuando estén bien definidas.

4.2 ESTRUCTURACIÓN DE UNA COMPETENCIA GENÉRICA

Al definir una competencia cualquiera, ésta debe explicar según Le Boterf, (1996).

El saber actuar.

El querer actuar.

El poder actuar.

El saber actuar es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene relación con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el que más tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico.

El querer actuar alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco de la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influye bastante la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

El poder actuar. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene el deseo de hacerlo, pero no existen las condiciones para que realmente pueda efectuar una acción determinada. El contexto, así como los medios y recursos de los que dispone el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

Como la identificación de competencias debe ser específica para la organización en particular, es necesario precisar un conjunto de comportamientos reales y observados que correspondan a comportamientos deseados y probadamente exitosos para dicha organización. Esto obliga a identificar a personas que ya han demostrado por medio de sus acciones que poseen las competencias requeridas y a definir cuales de esas características hacen a esas personas diferentes al resto.

4.3 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Habiendo explicado y definido el concepto de competencias, se procede ahora a mostrar diferentes formas de clasificarlas. Al momento de realizar el proceso de implantación de estas competencias, cada organización puede tomar aquellas que mejor se ajusten a su criterio y necesidades. A modo de ejemplo, se exponen las siguientes clasificaciones:

Módulo 1. Conocimiento y cualidades profesionales (Alles, 2002)

Competencias de conocimiento: están relacionadas con el contenido funcional de las ocupaciones y, por lo tanto, con los conocimientos académicos y la capacidad de “hacer”, necesarios para realizar las actividades que requieren los distintos cargos. Generalmente, gran parte de ellas se adquieren en la educación formal.

Competencias de cualidades profesionales: reflejan los patrones de conducta y las características personales, observables y medibles. Son necesarias para desarrollar determinadas ocupaciones y conforman la parte visible de un amplio conjunto de habilidades psicológicas y personales. Este segundo grupo constituye, actualmente, la vertiente más relevante en la competitividad de la organización por su carácter diferenciador. Integra las nociones de núcleo psicológico, parte dura y parte blanda como elementos medulares.

- Núcleo psicológico: es un conjunto de rasgos profundos de personalidad. En definitiva, todo aquello que acompañará al individuo a lo largo de su vida personal y profesional.
- Parte dura: son los conocimientos necesarios para desempeñar adecuadamente una habilidad. Éstos se adquieren mediante estudios y aplicación de sistemas y herramientas, fácilmente asimilables.

-
- Parte blanda: se refiere a las destrezas y pautas de comportamiento desarrolladas mediante su aplicación sistemática o “sobre el terreno”.

Esta conceptualización revela que en lo relativo al núcleo psicológico, la capacidad de generar un cambio es muy baja, pues las predisposiciones psicológicas se mantienen a lo largo del tiempo. En tanto, en las partes dura y blanda se puede provocar cambios a través del aprendizaje de nuevas herramientas, procesos y experiencia.

Módulo 2. Motivación, habilidad, características, conocimiento, concepto propio o concepto de uno mismo (Spencer y Spencer ,1993).

Motivación: son los intereses que una persona considera o desea recurrentemente.

Habilidad: es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Características: se refiere a los rasgos físicos.

Conocimiento: es la información que una persona posee sobre áreas específicas.

Concepto propio: son las actitudes, valores o autoimagen de una persona.

Modulo 3. Rasgos visibles e invisibles Modelo del iceberg (Spencer y spencer,1993)

Visibles: son fáciles de detectar, se refieren a destrezas y conocimientos.

No Visibles: alude al concepto de uno mismo y rasgos de personalidad.

4.3.1 Ejemplos de competencias

Utilizando las teorías de McClelland (1987), se presentan las 16 competencias que identificó como críticas para el desarrollo de sus modelos de competencias.

1. Ser una persona de muchos recursos: saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas; ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; tener capacidad de trabajo en equipo frente a asuntos complejos de gestión.

-
2. Hacer lo que conoce: ser perseverante; concentrarse a pesar de los obstáculos; asumir responsabilidades; ser capaz de trabajar sólo y también con los demás cuando es necesario.
 3. Aprender rápido: dominar raudamente nuevas tecnologías.
 4. Tener espíritu de decisión: actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.
 5. Administrar equipos con eficacia: saber delegar; ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones y comentarios.
 6. Crear un clima propicio para el desarrollo: generar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el crecimiento de su equipo.
 7. Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas: actuar con decisión y equidad durante los conflictos.
 8. Estar orientado hacia el trabajo en equipo.
 9. Formar un equipo de talentos: invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
 10. Establecer buenas relaciones en la empresa: generar saludables relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.
 11. Tener sensibilidad: demostrar interés por los demás y estar atento a sus necesidades.
 12. Enfrentar los desafíos con tranquilidad: poseer actitud firme, evitar la censura.
 13. Control: Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal: ser capaz de compatibilizar prioridades en ambos planos de manera armoniosa.
 14. Autoconocimiento: tener una idea exacta de sus puntos débiles y fuertes; estar dispuesto a invertir en uno mismo.
 15. Ser agradable y dar muestras de buen humor.
 16. Actuar con flexibilidad: capacidad para adoptar actitudes opuestas –ejercer liderazgo y dejarse liderar–, opinar y aceptar opiniones de los demás.

4.4 CONCEPCIÓN DEL MODELO SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS (SGC)

Tras revisar variadas fuentes bibliográficas, este seminario ha concluido el siguiente trayecto por el cual emerge un SGC:

1. Las organizaciones se crean para obtener resultados.
2. Para lograr los resultados, precisan un conjunto de funciones y encargan el desempeño de éstas a las personas. La plena concreción de los resultados depende de cómo se enfrentan algunas circunstancias claves en escenarios críticos.
- 3.- El éxito en los momentos críticos está sujeto a que el encargado desarrolle conductas adecuadas a los retos planteados.
- 4.- Estas conductas que se pueden definir, observar y medir se llaman “competencias”. Componen el conjunto de conocimientos, capacidades y experiencias necesarios para que la persona pueda conducirse de la manera prevista y adecuada a su ocupación.
5. Así surge la necesidad de desarrollar e implementar un modelo de gestión por competencias, el cual debe estar sujeto a alguna de las clasificaciones mencionadas anteriormente. Además de éstas, conviene agregar las Universales o transversales (cuando son necesarias en el desempeño de cualquier tarea dentro de la organización), Transferibles (cuando la competencia es necesaria en varias ocupaciones) y Únicas (en los casos en que la competencia es requerida sólo en una ocupación).

4.5 MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS RRHH

Según Alles (2002) un sistema de gestión de competencias se implementa siguiendo consecutivamente las siguientes etapas:

1. Definir la misión y visión de la empresa
2. Definir las competencias críticas para el éxito (conductuales y técnicas)
3. Medir y evaluar dichas competencias
4. Validar las competencias
5. Desarrollar la gestión, integrando las competencias a los procesos de RRHH

Es decir, de todo lo explicado hasta este momento, el modelo expuesto presenta coherencia con la exposición que en este capítulo se ha realizado respecto de las competencias y, en especial, con el desglose numerado que origina su creación (párrafo precedente).

Cuando una empresa realiza inversiones en tecnologías e infraestructura y, llevado un tiempo de operación, ve que su ROI (retorno sobre la inversión) es negativo o no responde a lo que ella esperaba (planificación), se pregunta ¿qué es lo que pasó? Y observa que persisten los problemas de convivencia, de servicio, de respuesta a tiempo, es decir, de funcionamiento. Entonces, cuando tras realizar un análisis que explique esta situación se determina que la solución pasa por mejorar la administración de las personas y se sugiere utilizar como herramienta la gestión por competencias.

Con esto, se quiere mostrar que la inversión dura es insuficiente si no existe una inversión complementaria en el área de RRHH. Asimismo, es conveniente al momento de la realización de proyectos tener no tan sólo presente -o como variables de decisión únicas- las consideraciones duras debido a que en definitiva son las personas las que ejecutan dichos proyectos.

El modelo así expuesto, permite deducir o proyectar los siguientes resultados posibles de obtener, tras la implementación un sistema de gestión por competencias en los procesos de RRHH de la empresa.

1. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.
2. Definir las “conductas de éxito” que se requieren para cada posición.
3. Determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido, según las definiciones estratégicas de la empresa.
4. Establecer un lenguaje común para toda la organización en el tema RRHH.
5. Proveer criterios consistentes e integradores que traduzcan las características de los talentos en descriptores objetivos que puedan ser evaluados y medidos.

5. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN RECURSOS HUMANOS

Para alcanzar la misión establecida por una organización, el implementar un SGC de los RRHH permite alinear el desarrollo de sus procesos operativos, tácticos y estratégicos, conforme a los objetivos que persigue este departamento, a fin de conseguir con eficiencia, calidad y satisfacción el logro de las metas trazadas.

Para esto, se entiende que un trabajador está causalmente relacionado con una actuación exitosa en un puesto de trabajo, si sus habilidades, conocimientos, características y actitudes logran formar y desarrollar una conducta que pueda alinearse con los objetivos o deseos corporativos definidos para el éxito. Éstos irán evolucionando continuamente por medio del aprendizaje y la experiencia.

A lo largo de este punto se destaca la importancia de dos componentes vitales en el desarrollo de la implementación del sistema. El primero consiste en definir y comunicar claramente a toda la organización la misión que ha definido la empresa. El segundo pretende realizar en forma acuciosa el proceso de definición de competencias, es decir, detallar y describir las funciones que debe desempeñar la organización. Esto permite dar una base sólida y sustentable, tanto al desarrollo del sistema como de sus etapas.

5.1 ETAPAS GENERALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC EN RECURSOS HUMANOS

Primera etapa:

Conocer las definiciones de misión, visión y plan estratégico de la empresa para definir las competencias que necesita respecto a las distintas áreas y personas. Esto, con el fin de cumplir con los planes y objetivos que la organización se asignó y puntualizó. Además, permite conocer los indicadores que utiliza, los procesos que ha formulado y la estructura con la que cuentan estos.

Segunda etapa:

a.- Listado de competencias requeridas, tanto genéricas como específicas. Describiendo explícitamente el ideal que se persigue para cada puesto y la unidad en su conjunto, se identifican mediante el análisis funcional y un estudio de incidentes críticos las competencias técnicas y conductuales que se requieren. La realización de lo precedente definirá las competencias que tendrá cada cargo o puesto de trabajo, en una estructura graduada de 1 a 4, siendo 1 el nivel máximo operativo y 4 el nivel mínimo de cada competencia.

b.- Definir los perfiles e identificación de cargos; desarrollar un inventario de competencias; relevar información; ejecución de cuestionarios; evaluaciones individuales; recolección de sugerencias; sensibilizando al trabajador con la confidencialidad de su evaluación.

Tercera etapa:

Medir y evaluar lo desarrollado con los resultados obtenidos; entregar un informe en el cual se establezca qué competencias deben ser:

- Desarrolladas : Están, pero falta aplicarlas de modo total
- Implementadas: No están y hay que crearlas y desarrollarlas
- Suprimidas: Están, pero no son útiles o relevantes

Cuarta etapa:

Validar el proceso realizado hasta este punto. El modelo puede validarse mediante una segunda serie de entrevistas y encuentros con la participación e integración de un panel de expertos, lo que facilita un desarrollo objetivo sobre la comprobación de las competencias identificadas inicialmente. Así, se procede con excelencia profesional en relaciones que pueden generar rendimientos superiores.

Quinta etapa:

Una vez validado el sistema, se realiza la confección y diseño de los procesos de RRHH bajo el SGC que ha formalizado y visado la organización.

El modelo así planteado puede comprobar si las personas están tomando las decisiones correctas o adecuadas al perfil de su cargo, más que ver si realizan bien o mal una operación determinada (alineación con los objetivos organizacionales). También permite determinar el nivel de competencia alcanzado por cada individuo para hacer proyecciones respecto a su desempeño (capacitar o desvincular). Además, se logra la transformación en la óptica de los sistemas de control, pudiendo detectar comportamientos adecuados, los que deberían fundarse en las observaciones de conductas concretas, más que en criterios generales de apreciación global. Con ello se evita el riesgo de caer en serios problemas de validez y confiabilidad. De hecho, las tradicionales evaluaciones de desempeño están masivamente desprestigiadas por su subjetividad.

Previo a la implantación, se pueden identificar aquellos comportamientos observados que demuestren ser "los mejores comportamientos esperados" en una realidad organizacional específica y determinar cuáles son los factores causales que los explican. De tal forma, la generalidad y la aproximación conceptual dan paso a la especificidad y la concentración en las buenas prácticas desde la realidad, lo que permite asegurar que -dadas esas condiciones particulares- si existen tales factores se tendrían que producir tales comportamientos (Lévy-Leboyer, 1997).

5.2 DESARROLLO PRIMERA ETAPA: ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO, LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Mediante reuniones y entrevistas con los directivos, accionistas y dueños, se define lo que la organización ha estructurado como propósito, además de las decisiones que la conforman y el sentido claro y específico que de acuerdo a tal finalidad debe poseer, materializado en sus objetivos estratégicos. Ellos, a su vez están plasmados en un plan estratégico el cual sirve de guía a sus diversos procesos. Dicho plan, definirá criterios de validación que determinarán qué tipo de decisiones y comportamientos son o no aceptables.

Cada organización precisará su propio criterio de validación, traduciéndolo en una declaración clara y explícita sobre lo que define como visión, misión, valores, normas y procedimientos particulares, con los cuales respalda sus indicadores de gestión.

Por otro lado, las personas poseen características propias y únicas -que determinan su capacidad para actuar- las cuales se adaptan al logro de objetivos o deseos según los comportamientos y criterios que les permitan coordinarse estable y armónicamente con los criterios corporativos.

De lo expuesto, se deduce lo relevante que resulta para la aplicación del modelo que una organización tenga definido los criterios que servirán para resolver el alineamiento sincronizado entre los desempeños contingentes requeridos por ella y los desempeños conductuales reales de las personas. Tal cualidad permitirá establecer exigencias realistas, atraer y mantener a las personas, generar condiciones de ejecución, formación y desarrollo de los comportamientos adecuados, *Flannery, Hofrichter y Platten, (1999)*.

Es vital que una organización defina explícita o formalmente su plan estratégico para alinear lo que se dice con lo que se hace. Ello, aunque parezca evidente, en la mayoría de las organizaciones no se realiza. Según el académico, Von Bischoffscaucen, W. (2003). las organizaciones definen el plan estratégico *“en una reunión de directorio dan por sabido que todos entendieron lo mismo y, más aún, que lo realizarán coordinadamente. De este modo, se da pie para que se provoquen desviaciones sobre lo que se busca. Ésto, porque cada integrante otorga su propia interpretación del objetivo y lo desarrolla sujeto a este criterio en su gerencia”*

En Wella Chile S.A. el área de RRHH ha definido, desde la misión corporativa, su propia misión como “un eslabón más de la cadena de valor de la empresa. RRHH quiere motivar y promover la consecución de los resultados de la compañía, gestionando sus procesos de modo tal de brindar:

1. La confianza del personal, entregando la liquidación de su sueldo según el trabajo efectivamente realizado.
2. Reducir las complejidades innecesarias (eficiencia de procesos)
3. Promover la correcta asignación de remuneraciones e incrementar la calidad de relación con sus empleados.

-
4. Monitorear las causas de inconformidad y ausentismo, proponiendo planes para su disminución.
 5. Fomentar la capacitación dirigida del personal y desarrollar alternativas tecnológicas a sus procesos a modo de posibilitar un mejor manejo de la información

5.3 DESARROLLO SEGUNDA ETAPA: ANÁLISIS DE PROCESOS E IDENTIFICACIÓN DE COMPETNCIAS

Una vez cumplidas las condiciones descritas en la primera etapa, se realizarán las siguientes consideraciones preliminares:

Primero: definir e implementar un equipo coordinador que analizará y ejecutará el trabajo. Éste debe conocer acabadamente a la organización y sus procesos. Asimismo, necesita convocar el apoyo de la alta dirección expresado formal e informalmente. Quizás resulte redundante, pero es vital contar con estas dos premisas: un afiatado equipo de coordinación y el apoyo irrestricto de la alta dirección.

Segundo: la sensibilización debe ser sinónimo de información. Es decir, se debe propender a bajar los niveles de incertidumbre y, por tanto, a disminuir la intranquilidad del personal.

Tercero: Reuniones con la organización sindical, en la cual se exponen los alcances y beneficios que conlleva este proceso.

5.3.1 Análisis de procesos y puestos de trabajo

Como se ha explicado hasta ahora, los responsables antes de proceder con las definiciones o análisis de cada puesto estudian la organización (organigrama), sus objetivos (misión), características (plan estratégico y táctico), insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes externas como: la misma empresa, otras entidades del ramo e informes oficiales. Así, una vez provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, se pueden describir procesos verticales y horizontales. Una alternativa es realizar los siguientes procedimientos:

Identificación de puestos: es una tarea sencilla o compleja, esto dependerá del tamaño de la organización. En una empresa grande, es posible que se deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes o también a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque no sea vigente, un análisis de puestos anterior resulta de mucha utilidad.

Desarrollo del cuestionario: tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

Identificación y actualización: se procede primero a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró la última descripción. Es preciso verificar esta información para no utilizar datos atrasados o aplicarla a otro puesto.

Deberes y responsabilidades: muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se ejecuta. Esto proporciona una rápida descripción de las labores. Cuando los deberes y responsabilidades son definidos funcionalmente, se puede conocer a fondo todas las labores que deben ser desempeñadas.

Aptitudes humanas y condiciones de trabajo: describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores que debe poseer una persona para desempeñar el puesto, llenar una vacante o bien para efectuar una promoción. Asimismo, colabora en la planeación de programas de capacitación específica.

Niveles de desempeño: en el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles normales mínimos y máximos de rendimiento. Se deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de supervisores o de ingenieros industriales para determinar dichos niveles.

5.3.2 Obtención de datos

El analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad para determinar las competencias técnicas y conductuales que requiere cada cargo.

Entrevistas: el analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. Puede trabajar sobre la base de un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el cargo. Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo: suele entrevistarse tanto a personas que desempeñan el cargo como a sus supervisores, quienes son entrevistados después a fin de verificar la información proporcionada por el empleado.

El objetivo de las entrevistas es identificar las habilidades y conductas determinantes en la distinción entre desempeños normales y excepcionales. Es preguntarse qué conductas o comportamientos son distintivos para el éxito en el desempeño entre un ocupante de cierto cargo y otro. La orientación es pensar en las conductas reales y actuales, y no en las ideales o posibles (Spencer & Spencer, 1993).

Por tanto:

1. Preguntas estructuradas sobre eventos críticos de trabajos exitosos e inexitosos del entrevistado, enfatizando cómo se trabajó, quién estuvo involucrado y los resultados medibles y operacionales de la conducta. El objetivo es conocer el detalle de las conductas desempeñadas y no lo que el entrevistado conceptualiza del incidente crítico.
2. Presentar a cada entrevistado un conjunto de las conductas claves de cada competencia y solicitarle su elección y jerarquización de las mismas para el éxito de su trabajo. Aquí se apela a la conceptualización de cada entrevistado.

Comités de expertos: aunque igualmente costoso y lento, el método de recabar la opinión de un grupo de expertos reunidos ex profeso para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad. Es especialmente útil cuando el cargo o función evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.

Bitácora del empleado: una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según las consigna él mismo en un cuaderno, ficha o bitácora, constituye otra alternativa para obtener información. La verificación de estas bitácoras no es común para conseguir información sobre un puesto porque significan una inversión considerable de tiempo.

Observación directa: este método resulta lento, costoso y más susceptible de conducir a errores. Es aconsejable dejar este campo al ingeniero de tiempos y movimientos. Salvo casos excepcionales, no es recomendable para el análisis de ningún puesto.

El método ideal está determinado por la flexibilidad en los procedimientos y sentido común. Sin embargo, Spencer & Spencer (1993) mencionan que de las técnicas para determinar competencias -es decir, entrevista de incidentes críticos, inventario de conductas exitosas, assessment de competencias, panel de expertos, focus group- sólo son recomendables las tres primeras por cuanto su foco es identificar las conductas reales, y desde esa base, conceptualizar competencias. La experiencia muestra que las técnicas de panel de expertos y focus group normalmente invierten esta dirección, definiendo conceptualmente lo deseable, lo que a menudo no se asocia en forma directa a las conductas exitosas reales del trabajo. Se debe garantizar la determinación de competencias desde la conducta laboral exitosa dentro de la empresa en un momento del tiempo.

5.3.3 Uso y aplicaciones de la información sobre análisis de puestos

Los usos y beneficios de la información sobre los diversos puestos pueden emplearse en la descripción de éstos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

5.3.4 Descripción de puestos:

Es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un cargo específico. Es importante hacer notar que todas las descripciones de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía. Esto, para preservar la comparabilidad de los datos:

Datos básicos: una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado a cada uno (clave del departamento, si está sindicalizado o no, el número de personas que lo desempeñan). Este es un ejemplo:

Fecha: para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.

Datos de la persona que describió el puesto: para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

Localización: departamento, división, turno.

Jerarquía :para establecer niveles de compensación.

Supervisor: es la persona que ejerce autoridad directa sobre el cargo y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.

Características especiales: régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.

Resumen del puesto: después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño.

Condiciones de trabajo: no sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.

Aprobaciones: las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre el personal y es preciso verificar su precisión. Esa verificación la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

5.3.5 Especificaciones v/s descripción del puesto

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el cargo.

No es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación porque resulta más práctico combinar ambos aspectos.

5.3.5.1 Niveles de desempeño

El análisis del puesto permite también fijar sus niveles de desempeño. Con ello, se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que intentan permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

Los sistemas de control de puestos poseen cuatro características: niveles, medidas, corrección y retroalimentación.

Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del cargo. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño, se toman medidas correctivas. Las toma el supervisor, aunque en algunos casos interviene el gerente.

La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto.

Cuando los niveles especificados no son adecuados, constituyen un aviso para que el personal pertinente proceda a tomar medidas correctivas.

5.3.6 El sistema de información sobre los recursos humanos

Las descripciones de puesto, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal (RRHH) y permiten la toma de decisiones respecto de:

5.3.6.1 Organización de la base de datos

Disponer la información para su ingreso en archivos magnéticos o en papel requiere en muchos casos el trabajo coordinado del departamento de personal con el de cómputo. La base de datos se organiza con el postulado de que los puestos constituyen una unidad básica. Cada vez más, los puestos se organizan en grupos laborales. Los grupos laborales son conjuntos de puestos similares, llamados puestos tipo o típico.

5.3.6.2 Diseño de puestos

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización.

Dado que la función de los departamentos de personal es ayudar a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos.

El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso. La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su trabajo diario proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre el puesto. Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se

presentan fenómenos como alta rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales, sabotajes. Sin embargo, no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal. Asimismo, no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que tienen determinada función.

5.3.7 Proceso de identificación de competencias técnicas

Los métodos existentes para la definición e identificación de las competencias técnicas se presentan los siguientes:

- Análisis ocupacional
- Análisis funcional
- Análisis constructivista

De los tres, se usará el análisis funcional debido a que es empleado tanto en Chile como en Latinoamérica y presenta un uso recurrente por parte de la Fundación Chile, entidad que certifica competencias. Asimismo, otorga un servicio mayor para los fines que persigue éste seminario y fue propuesto en la implementación de la empresa Wella Chile S.A. antes de su proceso de compra (marzo, 2004).

El análisis funcional, utiliza una metodología de análisis denominada Mapa Funcional, cuyas características principales son:

Identificar conocimientos, actitudes, aptitudes y comprensiones necesarias para un desempeño competente, en el cual se incluyen las condiciones de calidad, seguridad, y salud en el trabajo. Además, dadas las concepciones que este seminario ha expuesto, permite introducir un análisis de las interrelaciones que presenta un trabajador con sus compañeros, jefes y con la organización en su conjunto. Con esto se entrega una base que permite relacionar objetivos corporativos con objetivos personales.

A través de lo expuesto, se expresa su objetivo de análisis: describir las funciones productivas con énfasis en las competencias laborales técnicas.

Para esto, el análisis funcional crea y desarrolla un mapa funcional que determina las competencias técnicas que debe poseer una función. Su concepción se nutre concibiendo al

trabajo como el medio que facilitará la obtención de logros y con ello de los objetivos trazados, considera también que la función realizada por cada trabajador está de un modo sistemático relacionada con las demás funciones de la organización.

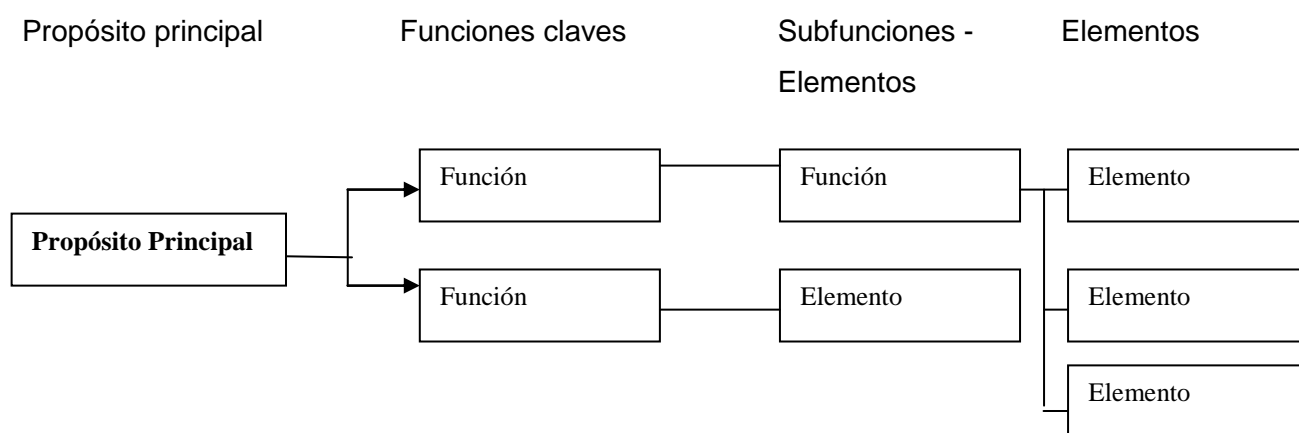
Por ello, al realizar un barrido de todas las funciones que se realizan en una organización, se obtendrá un mapa funcional que entregará la competencias laborales que debe tener cada función.

Para precisar esta idea, es conveniente considerar que cuando se define un cargo quizás se queden funciones necesarias sin ser asignadas a éste, pero sí se definen todas las funciones que la organización debe poseer y realizar, pueden asignarse a los cargos sin que se queden funciones sin destinarse. Por esto, es tan importante realizar bien estas dos primeras etapas. Ellas son el sustento del sistema.

5.3.8 El Mapa Funcional

El mapa funcional es una expresión gráfica en la cual se representan las distintas funciones productivas de un área, departamento o unidad. Primero, se define cuál es propósito (lo que se desea realizar o lograr); luego, se determinan las funciones para determinar cuáles son los aportes o contribuciones individuales de cada trabajador. Esto se realiza formulando la siguiente pregunta: ¿qué hay que hacer para que esto se logre? Ello conduce a un proceso que irá DESAGREGANDO en funciones cada respuesta obtenida, la cual por deducción es clave para el logro del propósito. Esquemáticamente, este mapa se muestra en la siguiente figura:

Figura n°2 **Estructura de un Mapa Funcional**



Fuente : Programa Competencias Laborales, Fundación Chile

La redacción de las funciones debe ser significativa y relevante en información, para esto se recomienda tener presente la siguiente estructura en su construcción:

Verbo + Objeto + Condición

Las funciones que debe cumplir un Vendedor Junior en Wella Chile S.A. se desarrollan en la siguiente tabla.

Tabla n°1 Funciones de un Vendedor Junior en Wella Chile S.A.

Propósito principal	Funciones claves	Sub-función Elemento	Elemento	Elemento
Vender productos	Preparar Lista	Analizar cartera	Consultar sistema	
		Diseñar cartera	Llenar papeleta	
		Revisar estado de cuenta	Consultar saldo en sistema	
		Dejar listo material de trabajo	Ruta definida para el día	
	Realizar visita al cliente	Chequear necesidades	Establecer conversación	
			Obtener información	
			Realizar oferta	Mostrar producto
		Cerrar la venta	Llenar orden de pedido	
			Acordar forma de pago	Visar documentos
			Anotar pendiente	

Fuente: Departamento RRHH Wella Chile S.A.

La desagregación de funciones termina cuando las funciones son realizadas por una sola persona, ahí es cuando se detiene el proceso porque se ha identificado un logro laboral asociable a una ocupación. Otro criterio que se agrega para considerar que la desagregación ha finalizado, es cuando la función no continúa agregando valor.

Estos procedimientos, si bien requieren tiempo y dedicación, contribuyen a formar lo que será entendido como competencias, es decir, definen la forma competente de realizar una función, sujeta a su contexto laboral

5.3.9 Proceso de identificación de Competencias Conductuales

Estas competencias definidas en el capítulo primero, como “Parte Blanda” (modulo 1), pueden ser identificadas con diversas metodologías: revisión de requerimientos del cliente, juicio de expertos, focus groups, entre otros. Para los fines de este seminario se presenta como metodología la Entrevista de Incidentes Críticos, en la sección obtención de datos, de este mismo capítulo, ya se explicó cómo debe ser realizada la entrevista, ahora sólo falta precisar en que consisten los incidentes críticos, para esto daremos el siguiente ejemplo:

- Tener la competencia de “Orientación al orden y la calidad” de un gerente de finanzas del banco “A”, debe ser distinta a la que tiene un gerente de finanzas del banco “B”.

Sus entornos culturales son distintos. Aunque lo mas probable es que tengan académicamente similares condiciones, es sabido que la cultura organización no es transferible de una entidad a otra, como lo sería una máquina fotocopidora y es lo que este seminario busca exponer, cuando considera la relevancia del entorno durante la implementación del sistema.

Es indudable, por lo expuesto, que en la realización de este procedimiento, quien lo ejecuta tiene una incidencia sobre los resultados, es decir, existe un nivel de sesgo en su realización. Debido a la comprobación de experiencias realizadas por la Fundación Chile, se recomienda la utilización de este método.

Los incidentes críticos son modelos de conducta esenciales para saber si un trabajo o decisión se ha realizado con eficacia, economía y racionalidad, es decir con que nivel de eficacia y eficiencia se ha realizado la actividad.

Las demandas de eficiencia deben balancearse con la habilidad y disponibilidad reales de los empleados que puede proveer el mercado (Demandas del entorno social). El grado de aceptación de un empleo es también influido por las demandas y expectativas del entorno social. Un diseñador hábil dará a los puestos que diseña características que lo hagan deseable por los empleados en potencia y el medio social.

Una vez definidos los componentes del puesto hay que saber proveer los elementos que soporten las conductas que de los empleados se desea tener, es decir como en la definición de cada puesto logramos dar proporcionalmente:

Autonomía – responsabilidad por el trabajo. Gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas propias a las demandas del entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse. La ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o la apatía a este.

Variedad – uso de diferentes habilidades y conocimientos. La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.

Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor. El problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente, el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.

Significado de la tarea. Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aporte a la firma a su entorno.

Retroalimentación – información sobre el desempeño. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

5.3.10 Listado de competencias definidas por el área de Recursos Humanos de Wella Chile S.A

De las definiciones de competencias y los métodos para definir las se desprende que éstas no tienen una aplicación universal y su sentido está en función tanto de la organización como de un determinado puesto de trabajo concreto. En otras palabras, una competencia se hace operacional al traducirse en un esquema de niveles de conductas concretas, desde las conductas más exitosas (1) a las menos exitosas (4) en una entidad determinada. Así tenemos por ejemplo:

5.3.10.1 Competencias de logro y acción

Orientación al logro de los resultados: Es la preocupación e interés por trabajar eficazmente o por lograr superar un estándar determinado :

1. Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia, promueve el desarrollo o modificación de los procesos que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización.
2. Actúa para lograr o superar estándares de desempeño y plazos establecidos.
3. No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y tiende a proponer cambios.
4. Intenta que todos realicen el trabajo correctamente.

Iniciativa : Predisposición a emprender acciones, mejorar resultados o buscar oportunidades ANTES QUE SE LO INDIQUEN, o de ser forzado por los acontecimientos.

1. Se anticipa a las situaciones -que no son evidentes para los demás- con una visión a largo plazo.
2. Se adelanta y prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo
3. Toma decisiones en momentos de crisis o con anticipación a ellas en ese momento
4. Aborda oportunidades o problemas sólo del momento

Orientación al Orden y Calidad : Preocupación por disminuir la incertidumbre y asegurar la calidad mediante comprobaciones y sistemas de control claros y ordenados:

1. Entiende y conoce todos los temas y contenidos esenciales relacionados con su especialidad en los asuntos más complejos.
2. Entiende y conoce todos los temas, es valorizado por esto y desea aprender.
3. Cocompetencia adecuada para cumplir sus funciones
4. Conoce los temas, pero no alcanza los niveles requeridos o no demuestra interés por conocerlos

Alternativa:

1. Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa y relevante
2. Analiza información e identifica problemas.
3. Puede analizar e identificar coordinando datos relevantes, organizar y presentar información.
4. Tiene escasa capacidad para el análisis e identificación de problemas

Búsqueda de información: Curiosidad de obtener información amplia y precisa para llegar al fondo de los asuntos

1. Permanentemente (diario) hace algo que le permite recoger información (lee, etc.) o pide a otros la recolección.
2. Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles.
3. Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría
4. Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que conocen la situación relevante

5.3.10.2 Competencias de servicios

Flexibilidad es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.

Esta persona:

1. Acepta la necesidad de ser flexible. Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contrarias. Comprende los puntos de vista de los demás.
2. Aplica las normas con flexibilidad. Dependiendo de cada situación es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la compañía.
3. Adapta su comportamiento. Decide qué hacer basándose en la situación. Actúa para adaptarse a la situación o a la persona. (Evaluar con el nivel 2 si no queda claro que la persona realiza cambios significativos basados en la situación).
4. Adapta su estrategia. Adecúa su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios pequeños o temporales en la propia compañía o en cliente para adaptarse a las necesidades de una *situación específica*.

Sensibilidad interpersonal: Capacidad para escuchar comprender y responder a las preocupaciones intereses y sentimientos de los demás.

1. Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema comunica y comprende temas complejos
2. Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión
3. Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás
4. Sus mensajes no siempre son transmitidos o entendidos con claridad

Alternativa:

1. Promociona y alienta una actitud abierta en relación a la comunicación y su actuación es un modelo en esta área
2. Identifica y dirige en forma constructiva los conflictos de equipo
3. Demuestra seguridad y claridad en la emisión de opiniones
4. Escucha y se interesa por otros puntos de vista y formula preguntas

Orientación al cliente Interno y externo: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias de un conjunto de clientes potenciales puedan requerir en el presente o en el futuro. Es la actitud lo relevante de esta competencia en particular

1. Crea necesidades en el cliente, logrando fidelidad y reconocimiento.
2. Identifica necesidades del cliente. Incluso, en ocasiones se anticipa
3. Actúa a partir de lo solicitado
4. Provoca quejas y pérdida de clientes

Productividad: Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal

1. Se desafía a sí mismo, estableciendo objetivos cada vez más altos alcanzandolos
2. Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre
3. Cumple con los objetivos de productividad establecidos
4. No siempre cumple con los objetivos establecidos

Responsabilidad: compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas

1. Desempeña las tareas con dedicación cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida
2. Cumple con los plazos preestablecidos y su calidad exigida
3. Cumple los plazos determinados según tolerancia
4. Cumple los plazos o alcanza la calidad, pero no ambas a la vez

Comunicación: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos

1. Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos cuando comunicar y la forma adecuada para su exposición
2. Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable
3. Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita
4. En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas

Trabajo en equipo: La habilidad de movilizar los aspectos positivos y el entusiasmo de los miembros del equipo para la obtención de un objetivo común.

1. Conduce el equipo y alienta el liderazgo, comunica visión clara de lo que desea
2. Sabe integrar diversos estilos y habilidades
3. Ayuda al equipo a centrar sus objetivos
4. Comparte información y trabaja cooperativamente en equipo

Credibilidad técnica: Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás.

1. Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y es consultado para la toma de decisiones relevantes
2. Logra demostrar visión estratégica sobre las tendencias técnicas, las discute
3. Resuelve problemas relacionados a nivel técnico
4. Comprende los requisitos y opera sujeto a éstos

5.3.10.3 Clasificaciones optativas para los procesos futuros

Finalmente, se proponen diferentes formas de agrupar el trabajo realizado, las cuales pueden contribuir en procesos de evaluación posteriormente tratados por la empresa en la medida que el sistema es asimilado a cabalidad por la empresa:

- Competencias umbral: aquellas que predicen el comportamiento promedio en determinada función.
- Competencias diferenciadoras: aquellas que predicen el comportamiento superior.
- Competencias corporativas de la organización, comunes a todos los cargos y las líneas de negocios.
- Competencias comunes de un área, gerencia o línea de negocios.
- Competencias de familias de cargos con responsabilidades similares.
- Competencias específicas del cargo.
- Competencias fácilmente entrenables, por ejemplo, pensamiento analítico.
- Competencias medianamente entrenables, por ejemplo, iniciativa.
- Competencias difícilmente entrenables, por ejemplo, autoconfianza o flexibilidad

5.4 DESARROLLO TERCERA ETAPA : MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo. Las competencias son aprendidas y la persona puede desarrollarlas a través de diferentes estímulos. Las organizaciones deben establecer mecanismos para medirlas y, así, proyectar su potencial y correcto desarrollo

El tema de la medición es necesario en cuanto permite identificar el estado actual de los recursos y las habilidades y posibilita proyectar su potencial y correcto desarrollo, es decir establecer su estado respecto del estándar. La identificación de tales habilidades y recursos es cada vez más imperiosa y su detección requiere de

instrumentos confiables y válidos que permitan interpretar y anticipar el futuro comportamiento de la persona. Pero no sólo el instrumento de por sí hace que la medición sea predictiva, las habilidades de observar y medir son básicas para interpretar, ajustar y diseñar un proceso único e individual.

En la actualidad, el mercado está saturado de técnicas e instrumentos que vaticinan la medición sin mayor esfuerzo interpretativo y que ha caído en manos de personas que no poseen la preparación suficiente para hacerlo: de hecho tal medición se reduce a un cuestionario que agrupa los resultados en una población global, ofrece parámetros generales que bien pueden ser aplicados a unos y otros sin mayor aporte a la individualidad. Todo ello ha desvirtuado el valioso aporte de un proceso de medición que respete y rescate las diferencias de cada persona.

Complementario al proceso de medición está la retroalimentación que involucra directamente al evaluado, en la movilización de sus competencias, logrando que éste sea partícipe y actuante activo de su propio desarrollo, así se agrega objetividad y le resta temor al proceso, enriqueciéndolo.

Con todo ello, la medición se convierte en el primer paso para el desarrollo, pero es insuficiente en la medida en que se puede quedar en un autoconocimiento que amplía el espectro de la persona pero no mejora, ni cambia ni le permite por sí sola crecer. Por esta razón el trabajo de formación, capacitación, entrenamiento y seguimiento individual que se apoya en la autoreflexión, fortalecen el proceso y lo complementan.

El sistema de medición, muy ligado al control, debería estar basado en las observaciones de conductas concretas más que en criterios generales de apreciación global. De lo contrario se correría el riesgo de caer en serios problemas de validez y confiabilidad (sesgo). De hecho, las tradicionales evaluaciones de desempeño están masivamente desprestigiadas por su subjetividad.

En otras palabras, los evaluadores hacen juicios globales basados en factores generales y comunes, más que diseñar instrumentos que detallen las conductas exitosas específicas requeridas por la empresa. Es por esto que la medición de recursos y competencias en el entorno laboral aporta al crecimiento individual y organizacional en la medida en que descubre talentos y objetiviza la información respecto a las fortalezas y debilidades.

Además crea un ambiente propicio para la retroalimentación y la implantación de procesos de desarrollo, lo que se expresa en la frase “Ser competentes más que competitivos”

Detectar los talentos, recursos y habilidades es pues tarea de aquellos que están conscientes del mejoramiento continuo y saben que es en el interior de la organización en donde van a encontrar los obstáculos u oportunidades para crecer. Este modelo es el que requiere mayor esfuerzo y dedicación, mayor paciencia pero el que da resultados a más largo plazo, de mayor permanencia y continuidad.

5.4.1 La Gestión del Desempeño

La Gestión del desempeño es un proceso integrado y continuo que tiene tres fases: planificación, coaching y revisión. (ver detalle en anexo 4)

Diferencias entre la Evaluación del Desempeño y la Gestión del Desempeño

El enfoque de gestión del desempeño sintetizado en el punto anterior se distancia del tradicional, limitado a la Evaluación del desempeño. Las diferencias pueden sintetizarse de la siguiente manera:

Tabla N°2 : Diferencias entre Gestión y Evaluación del Desempeño

Gestión del desempeño	Evaluación del desempeño
<input type="checkbox"/> Ligado a objetivos del negocio	<input type="checkbox"/> Los factores a evaluar se definen de manera limitada en función del puesto
<input type="checkbox"/> Enfatiza el proceso	<input type="checkbox"/> Enfatiza la evaluación
<input type="checkbox"/> Realizado por la línea	<input type="checkbox"/> Realizado por RRHH
<input type="checkbox"/> Orientado al largo plazo	<input type="checkbox"/> Orientado al corto plazo
<input type="checkbox"/> Los resultados y las competencias son críticas	<input type="checkbox"/> Los resultados son críticos

Fuente: Araneda y Calderon (2001)

5.4.2 Objetivos de la Gestión del Desempeño

- Los empleados deben saber que es lo que se espera de ellos y cómo su contribución se relaciona con el conjunto de la organización.
- Generar comunicación entre el jefe y el colaborador, ya que el colaborador participa en la definición de objetivos y competencias.
- Proveer apoyo continuo a los colaboradores para que puedan lograr los objetivos y las competencias esperadas.
- Eliminar la expectativa que genera la evaluación anual de desempeño.

La Gestión del Desempeño no sólo mira el "qué", expresado a través de objetivos cuantificables, sino también el "cómo", del cual son determinante esencial las competencias necesarias para alcanzar los objetivos.

Esto le da al sistema una visión de largo plazo orientada al desarrollo y formación de las personas en una organización. Como síntesis puede proponerse la fórmula siguiente:

DESEMPEÑO = RESULTADOS + COMPETENCIAS

En la medición y en desarrollo de carreras, la natural determinación de brechas existentes entre los comportamientos deseados y los observados, aporta la información necesaria para direccionar con eficiencia las acciones de capacitación.

Son muchas las empresas que han invertido importantes recursos en la capacitación de sus trabajadores y en varias de ellas existe la conclusión de haber nivelado conocimientos y habilidades, pero que se tocó un techo de desarrollo.

La oferta de capacitación disponible suele ser bastante estándar en contenidos y metodología, por lo que el enfoque de competencias agrega un cambio cualitativo sustancial, determina qué conductas se debe desarrollar dentro de una organización particular para agregar valor al negocio, contribuyendo desde el propio cargo.

5.5 DESARROLLO CUARTA ETAPA: VALIDACIÓN DEL PROCESO REALIZADO

Las pruebas que aquí se realizan tienen por objeto, verificar lo realizado hasta este momento y ajustar lo que ha quedado pendiente, para poder desarrollar la implementación sobre los procesos de RRHH.

Las pruebas validaran las competencias que se definieron asociadas a cada función, cargo o puesto de trabajo.

5.6 DESARROLLO QUINTA ETAPA: IMPLANTACIÓN DEL MODELO EN LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

El Modelo de Competencias es una herramienta de enorme utilidad para la gestión de recursos humanos en las empresas. Este enfoque facilita la interrelación y comunicación de los diferentes procesos del área (selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones, desvinculación), posibilitando realizar su gestión de manera integrada gracias a compartir una fuente de información ligada a las responsabilidades de los cargos y a un lenguaje común a la base (ver anexo 2).

Figura Nº 3 **Proceso de RRHH tradicional**



Fuente : Gomez-Mejia,Balkin,cardy 2001

Esquema tradicional de RRHH. La figura N°3, muestra el funcionamiento del área de RRHH, esto es, una estructura de cargo una vez que se ha descrito, definido y valorado se organiza, se estructuran los niveles de dependencia jerárquica, indicando lo que hace y cual es su peso y valor organizacional (uso de metodología HAY). Además, se define la remuneración que podrán tener dentro de bandas. Con estos antecedentes se selecciona y reclutan los empleados, que luego, dentro del proceso de mantención son remunerados y evaluados en su desempeño. Esto, para dar respuesta a necesidades de capacitación que requiere cada individuo o área en conjunto, con ello brindan la colaboración a la promoción y desarrollo de los puestos de trabajo, (Los detalles de cómo se estructura un Departamento de RRHH se detalla en anexo 2 y 3)

Se desprende de esto en la siguiente tabla un resumen de los impactos que realiza la gestión por competencias.

Tabla N°3. Impactos de la gestión por competencias sobre los RRHH.

FACTOR DE COMPETENCIA	ANTES	AHORA
RESPONSABILIDAD	Basada en esfuerzo, disciplina	Tomar iniciativa
EXPERIENCIA	Antigüedad	Identificar y resolver problemas
INTERDEPENDENCIA	Secuencial, Jerárquica	Sistémica, trabajo con otros
NIVEL EDUCATIVO O CALIFICACIÓN	Adquiridos de una vez para siempre	Permanente
APRENDIZAJE	Pasivo, ser entrenado	Responsabilidad por propio aprendizaje: auto-aprendizaje, aprendizaje a lo largo de la vida

Fuente : Programa Competencias Laborales , Fundación Chile.

5.7 Recursos Humanos gestionados por competencias

La nueva articulación que presentan los RRHH, ahora gestionados por competencias, permite desarrollar un funcionamiento más integrado. RRHH sigue realizando sus procesos tradicionales, pero con nuevos alcances y beneficios hacia la organización, pasa a ocupar un lugar estratégico en la estructura organizacional e introduce un lenguaje común para tratar los RRHH.

La siguiente figura esquematiza lo dicho anteriormente:

Figura N° 4 Sistema integral de planificación de RRHH

5.7.1 Logros que entrega la implementación del SGC sobre los sub-sistemas de recursos humanos

A continuación se desarrolla lo que expone la figura N°4.

El proceso de selección y reclutamiento: como se ha expuesto, al definir los requerimientos que debe cumplir un puesto de trabajo se tienen ya definidos de modo claro sus especificaciones, técnicas y conductuales, para contratar a la persona que realmente necesita la empresa en ese puesto, las entrevistas serán directas y objetivas, acortando los plazos de reclutamiento.

Proceso de Evaluación: será reiterativo, pero al tener definido y expresado el estándar o patrón de evaluación de desempeño, es decir la competencia con sus niveles mínimos y máximos, la evaluación se agiliza notablemente

Procesos de entrenamiento e inducción: la persona que es contratada llega a un ambiente laboral nuevo y desconocido, pero como fue reclutado basándose en competencias su proceso de adaptación es más rápido, con lo cual su rendimiento máximo se anticipa, se agiliza el retorno de su inversión.

Proceso de planes de carrera y sucesión de puestos: su importancia hoy es ser fuente de atracción y de mantención de los RRHH, más adelante se detalla un poco más respecto a este tema. Además, es el proceso que sirve de nexo entre las competencias y su certificación, incidencia que es analizada en el capítulo tercero

Procesos de remuneraciones: este proceso tiene las siguientes aristas:

1.- El análisis funcional entregará información tan relevante como la siguiente:

a.- Dos empleados, por ejemplo, una secretaria de gerencia administrativa gana \$500.000 y

la secretaria de la gerencia de marketing recibe \$600.000.

b.- Dos empleados, por ejemplo, dos analistas contables junior, uno gana \$400.000 y el otro gana \$650.000

c.- Dos empleados, el analista junior recibe \$650.000 y el analista senior \$900.000

El proceso de análisis funcional determinará para cada trabajador las funciones y responsabilidades que otorgarán una remuneración "x", que indudablemente ocasionará

cambios en la asignación de las remuneraciones ya existentes. El tema ya es importante cuando aumentan y relevante cuando disminuyen. Es necesario recordar que el sistema persigue eliminar estas desigualdades, pero como ya está dicho, esto hay que tenerlo presente desde un comienzo, no tan solo por los aumentos o disminuciones del flujo destinado a remuneraciones sino también por los efectos en el clima organizacional que provocarán los ajustes.

5.7.2 Ventajas de un sistema de RRHH gestionado por competencias

Figura N°5 **VENTAJAS DE GESTIONAR POR COMPETENCIAS LOS RRHH**



Fuente: Participante Seminario Profesional

El esquema de la figura N°5 muestra lo siguiente:

- Cómo se puede crear un lenguaje común que interrelaciona a toda la organización facilitando el gerenciamiento de los RRHH hacia un desempeño superior el cual puede desarrollarse en base a objetivos medibles, cuantificables.
- Desarrollar equipos de trabajo que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo, identificando los puntos débiles,
- Alinear los objetivos corporativos con los objetivos de sus trabajadores y empleados.
- Fomentar, dar soporte y apoyo a la inversión en capacitación, pero cuidado: al saber que existen competencias que son fácil, mediana y difícilmente entrenables, la organización tiene un criterio claro de dónde invertir para asegurar el mayor retorno. Las investigaciones en capacitación (Fundación Chile) demuestran que normalmente el desarrollo de competencias difícilmente entrenables, como, la autoconfianza, manejo del fracaso, autocontrol, flexibilidad, entre otras, es escaso, pero no imposible de realizar, no obstante, suele no recomendarse.
- Entregar información útil para tomar decisiones respecto de las personas con brechas difíciles de mejorar, ya sean reubicaciones, otras acciones de desarrollo o desvinculación.
- Utilizarla como herramienta para la promoción y desarrollo interno, el cual puede ser asociado al desarrollo de carreras al interior de la organización (Proyecciones).
- Complementar la gestión del talento, el coaching y el desarrollo ejecutivo mediante planes de desarrollo profesional.
- Desarrollar el concepto de co-responsabilidad a nivel de equipos o departamentos.(autonomía y responsabilidad)

En vanguardia de remuneraciones variables: la gestión por competencias puede contribuir a afinar criterios para la aplicación de la política de compensaciones de la organización. Por ejemplo, es sabido que uno de los problemas que afecta a la remuneración por

cumplimiento de objetivos es que se pone el énfasis en lo "qué" se debe hacer sin aportar claridad sobre el "cómo" se puede lograr. Precisamente la gestión por competencias es un complemento excelente a una política de administración por objetivos, ya que aporta el elemento de proceso indicando cuáles son los comportamientos que permitirán la obtención de las metas planteadas. Así, una política de compensaciones podría integrar ambos elementos "evaluación de metas" y "evaluación de competencias" para recompensar las conductas exitosas que permitan el éxito de la organización no sólo en el corto, sino también en el largo plazo.

Lo expresado se puede resumir en la siguiente tabla:

Tabla Nº 4 Resumen de ventajas y beneficios de gestionar RRHH por competencias

		DESAFÍOS ORGANIZACIONALES		
		Individuales	Organizacionales	Manejo del Entorno
	Redes	Trabajo con otros	Gestión de Equipos de trabajo	Alianzas, Cooperación y competencia
Características Organizacionales	Horizontal	Negociación	Nuevos incentivos para atraer/retener talentos	Fronteras
	Flexible	Destrezas múltiples	Administración de RRHH en entorno menos regulado	Aprendizaje
	Diversa	Escucha / Empatía	Resolución de conflictos	Stakeholders
	Global	Comunicación transcultural	Integración a través de fronteras	Responsabilidad Local

Fuente : Fundación Chile. Programa Competencias Laborales

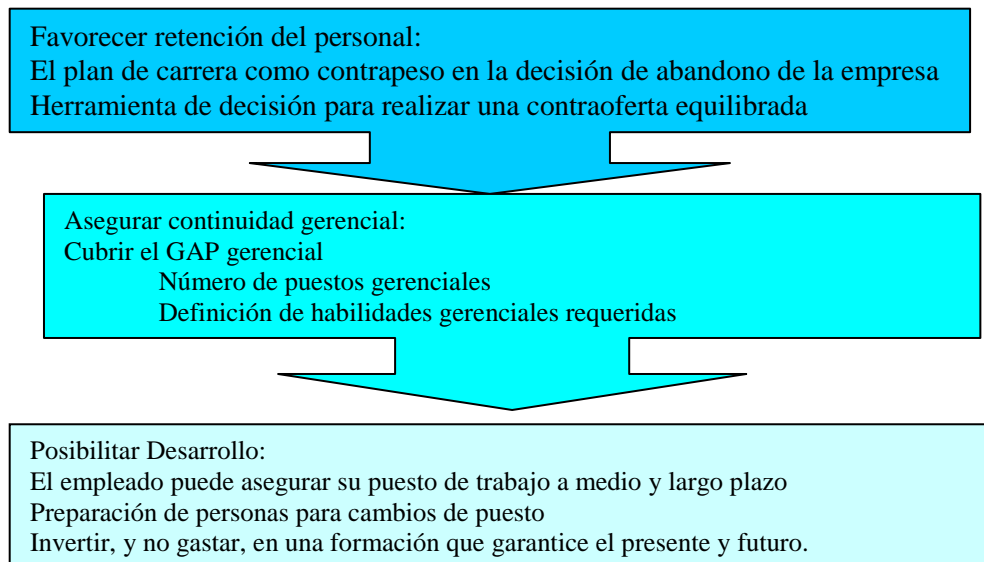
5.7.3 Planes de carrera y sucesión

Este subsistema de RRHH se detalla ahora, para comprender mejor las exposiciones respecto de sus alcances en lo relativo a desarrollo económico. Este proceso se utiliza para la movilización de los RRHH, enmarcada en una dinámica que combina los objetivos individuales y colectivos a partir del diseño de las posibles rutas promocionales, que puede seguir una persona dentro de una organización, previo cumplimiento de requisitos definidos y ponderados previamente, Por ejemplo: "un Vendedor Junior que entro con evaluación de sus competencias en 2 y que luego de dos años tiene nivel 4, debe de pasar a Vendedor Senior" (Guerino, 2004). Este tipo de situaciones motivan la creación de los mapas de carreras.

Tener este mapa otorga a la organización un plus extra, para retener o atraer empleados.

Las tres situaciones que impiden desarrollar los planes de carrera : 1.- Existencia de estructuras organizativas planas 2.- La planificación a largo plazo de los planes v/s la rotación que hoy en día tienen los ejecutivos 3.-Fusiones y Compras de firmas. Es por esto que un objetivo de gestionar los planes de carrera es favorecer la retención del personal clave, asegurar la continuidad gerencial, posibilitar el desarrollo y la realización personal. Por tales motivos, deben ser diseñados con nuevos retos profesionales, que no sólo sean sinónimo de ascenso, también está la posibilidad de satisfacción personal, incrementos salariales, rotación o movilidad de funciones. Lo expuesto se expresa en el esquema siguiente:

Figura N°6 **Uso de los planes de Desarrollo Profesional**



fuelle : Ernst & Young consultores 2002

Esta etapa requiere que los perfiles estén bien definidos (por eso el detalle en las dos primeras etapas), para proyectarlos desde lo que existe hoy hasta el estándar definido como umbral, (proceso de medición y evaluación), corrigiendo o ajustando la evolución de los perfiles. Por tal motivo, un mapa de carrera es una ruta de promociones dinámica, que diseñan los RRHH, pero que ponen en práctica los mandos medios. (Gómez Mejía, L. y otros.2001)

6. INTERRELACIONES QUE SE PUEDEN ESTABLECER CON EL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

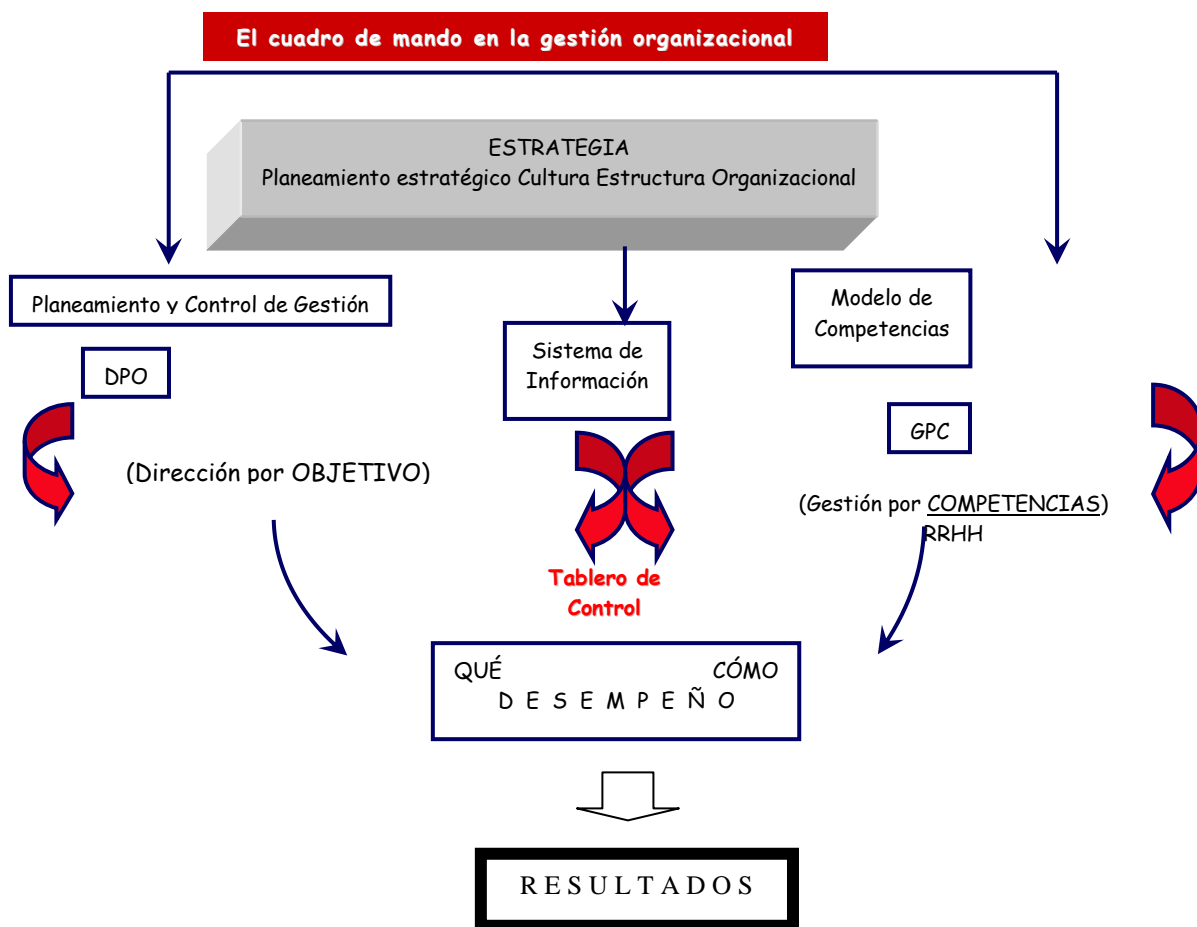
Vistas las etapas que conforman la implementación de un sistema de gestión por competencias, se procede ahora a detallar los beneficios que entregará su utilización. Esto se verá expresado en que la empresa contará con directivos capaces de ejercer un liderazgo ligado a los objetivos de la entidad. Del mismo modo, los trabajadores sabrán utilizar la información que entrega la empresa, haciendo un uso correcto de los medios de que se dispone y posibilitando con ello una internalización más fluida de nuevas tecnologías o procedimientos.

Este capítulo también contempla algunas de las relaciones o vinculaciones que se pueden desarrollar con el Control de Gestión y el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Por último, se abordarán los alcances que promueve la gestión por competencias en el desarrollo de la nación. Éstos se relacionan principalmente con los nexos que se pueden establecer entre la educación, ya sea pública o privada, y el sector productivo. Durante la elaboración de este seminario se ha develado la urgencia de crear una entidad estatal, encargada de certificar las competencias en todas las áreas y sectores de la actividad económica.

6.1 INTERRELACIÓN ENTRE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL CONTROL DE GESTIÓN

Figura N°7: El Cuadro de Mando en la Gestión Organizacional



FUENTE: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>

El esquema muestra al cuadro de mando integral y su empleo como herramienta por los directivos para implantar las estrategias corporativas. Se utiliza, por un lado, el control de gestión y el planeamiento y, por el otro, la gestión por competencias sobre los RRHH, integrando a ambos por medio de los sistemas de información.

En las definiciones de competencias expresadas en el punto 4.1.2, de este seminario, se plantea lo siguiente: "si se pueden medir, implica que se pueden gestionar. Si esto pasa, puede existir un cierto nivel de control que permita guiarlas". También se ha establecido, que

las competencias determinan estándares, definidos y evaluados por la dirección de RRHH. Mediante esta gestión, se coordina la interacción de los individuos en

pro de los objetivos estratégicos definidos para las cuatro perspectivas básicas que dan forma al CMI. Con esto, se logra formar o dar congruencia a los objetivos, conformando un concepto base para que se estructure un adecuado control de gestión (sistemas de control de gestión).

Al interior de la empresa, los RRHH deben “venderse”, este es uno de los objetivos que justifican su medición. Se miden para determinar cuánto valen, cuál es su valor agregado, cuánto pesan y, por esto, la gestión de competencias debe estipular competencias claras, objetivas, que puedan ser medidas. Si esto no se cumple, no se puede controlar por tanto no se pueden gestionar. Así se impide la realización de correcciones o mejorar en el tiempo. Es por esto que en este trabajo se enfatiza la importancia, al mencionar, lo importante que tienen para la gestión por competencias las dos primeras etapas de implementación, ellas deben de ser lo suficientemente fuertes para eliminar malos hábitos, resistencia al cambio, desacuerdos ideológicos, diferencias en el criterio o modo de evaluación y la ignorancia.

Por lo tanto, la integración viene dada por la fijación de estándares, que luego son medidos y comparados respecto a una realidad, sobre lo cual se toman decisiones que se plasman en medidas o acciones correctivas, que entran posteriormente como retroalimentación. Esta continua medición determina si la estructura organizacional debe ampliarse (crear cargos, puestos) o reducirse (suprimir cargos o puestos).

6.2 Interrelación de la gestión por competencias a favor del desarrollo de Chile

Para un país como Chile, en vías de desarrollo, la gestión por competencias contribuye a su desarrollo económico por medio de la alineación operativa de objetivos estratégicos, que sus entes generadores de valor, es decir, las empresas tanto privadas como públicas, desarrollan al ir aplicando progresivamente la implementación de las competencias en sus procesos de gestión sobre los RRHH.

Son los planes de capacitación y formación, que poseen ahora una mejor orientación en sus alcances, los que mejor permiten ver esta contribución: las empresas, al definir qué competencias deben tener sus empleados, las estructuran, implantan y miden. Las diferencias obtenidas llevan a implementar las acciones correctivas, que generalmente se canalizan en la realización de planes de capacitación, pudiendo ser en Instituciones, como por ejemplo la Fundación Chile (certificación de competencias laborales) o a través de planes de desarrollo de carreras y sucesión de puestos al interior de la empresa.

Chile, por medio de sus autoridades, ha expresado el deseo de desarrollar su capital humano o intelectual, de modo tal que cada región, pueda en base a sus ventajas competitivas, aplicar las nuevas tecnologías o con el tiempo desarrollar las propias. Este modelo de gestión centra su atención precisamente en pro de este objetivo, hacer efectivo “el saber”, “el poder” y “querer hacer”, es decir, que se transformen ideales o sueños en realidades. Para este fin existen diversas instituciones, tanto estatales como privadas, siendo la Fundación Chile una de ellas.

La consideración preliminar que se debe tener presente, es el tiempo que tarda esta voluntad en materializarse. Para esto es vital que la misión que el país ha definido en pro de esta realización, perdure independientemente de quien esté a su mando. De mantenerse esta misión, lo más probable es que, en cuestión de 10 a 15 años más, nuestra calidad de vida estará muy cerca de alcanzar estándares similares al de un país desarrollado.

De lo expuesto anteriormente, se puede establecer la directa relación que existe entre gestión de RRHH por competencias y la educación (constitucionalmente una responsabilidad de Estado), tanto en sus orígenes, que buscaban por medio de esta concepción teórica, relacionar al sistema educativo con el productivo. Hoy, las organizaciones al definir los perfiles y estándares de desempeño que deben tener sus empleados y cada puesto de trabajo en particular, envían señales claras y precisas a los entes generadores de educación para que éstos las utilicen de un modo visionario en la formación de sus profesionales. Por tanto el problema se traspasa a desarrollar mecanismos que permitan relacionar en direcciones convergentes las propuestas educativas con las necesidades del mercado laboral.

Fomentar la colaboración entre empresas, es decir, compartir sus experiencias o conocimientos, no debieran ser vistos como riesgos, sino más bien como ventajas y oportunidades de desarrollo. Sin embargo, de las entrevistas y revisiones de documentos utilizados en este seminario, se desprenden las siguientes dificultades :

1.-Una empresa al comunicar como impone, define o desarrolla determinada competencia, dará señales claras al mercado en cuanto a los requerimientos que exige a sus empleados, pero también indicará a sus competidores las bases que sustentan su competitividad en materia de RRHH.

2.-Los costos de desarrollar las competencias, no siempre son prioritarios en las empresas, al menos esto se ve reflejado al momento de reducir costos en tiempos recesivos o de plasmar en hechos la misión de la empresa. Los primeros, apuntan a disminuir los RRHH y en consecuencia, el “gasto” en capacitación, aquí la solución pasa por ver la capacitación como una inversión, que es compartida tanto por trabajadores como por las empresas, pudiendo ser ambos apoyados vía subsidios, subvenciones o exenciones de orden tributario por parte del Estado; la segunda, pasa netamente por hacer real la participación de los empleados, es decir, no utilizarlos sólo como medio de consulta sino que también incorporarlos en la toma de decisiones. Esto lleva a una tercera dificultad: en las negociaciones colectivas o particulares con los trabajadores, las competencias afectan dichas instancias, al ser incorporadas por los trabajadores como variable de decisión, respecto a la evaluación y valorización de su desempeño, las que pueden ser vistas de modo adverso por parte de la empresa, es decir, como riesgo. Una posible y viable solución, pasa por desarrollar una visión proactiva en la gestión sobre sus RRHH.

Lograr que la mano de obra de un país sea más competente, afectará positivamente el nivel de empleo futuro, ya que actualmente muchas plazas ocupacionales no son cubiertas por falta de personal calificado, o instancias de inversión en desarrollos productivos o de servicios no pueden llevarse a cabo por igual razón.

7. CASO PRÁCTICO WELLA CHILE S.A.

7.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Wella Chile S.A., comenzó como una empresa orientada al rubro de la peluquería. Hoy se extiende a 150 países en el mundo, abasteciendo al mercado profesional y al público en general. Con sede en la ciudad alemana de Darmstadt, Wella, posee un complejo de laboratorios en los cuales se crean nuevas -y cada vez más avanzadas- fórmulas para la elaboración de productos capilares. Sinónimo de calidad y alta tecnología, la empresa señala que su principal interés es “abastecer a sus clientes con productos innovadores y de primera calidad” a la par de “ir de la mano con la moda más vanguardista”.

Wella S.A. precisa que su misión consiste en “ser un equipo profesional, con vocación de servicio y orientado hacia el logro, en un ambiente de respeto y calor humano. Wella Chile es una empresa viva, con espíritu innovador y conciencia ambiental. Nuestros valores están definidos como:

1. Desarrollamos la marca Wella de manera consistente e integrada.
2. Facilitamos las condiciones para lograr una relación exitosa con nuestros clientes.
3. En un diálogo constante con nuestros clientes, desarrollamos productos y servicios superiores.
4. Proveemos, activamente, la innovación en todas las áreas corporativas.
5. La investigación intensa y el desarrollo de nuestros productos, garantiza nuestro liderazgo y experiencia en materia de belleza capilar.
6. Estamos presentes en todo el mundo.
7. Pensamos y actuamos eficientemente en equipo cuando conseguimos oportunidades locales.
8. Promovemos en forma activa, un intercambio internacional de experiencias e ideas.
9. La calidad es el factor primordial en nuestro actuar y pensar diario.
10. Solicitamos y estimulamos el pensamiento emprendedor, con acciones responsables y creatividad.
11. Entre nosotros, nuestra conducta está marcada por un ‘espíritu de equipo’, de mutua confianza y de aprecio.
12. Aseguramos que nuestras decisiones sean claras y comprensibles.
13. Estamos comprometidos ante nuestras decisiones y actuamos consecuentemente.
14. Como parte de la sociedad, asumimos una responsabilidad social, ecológica y cultural.

Algunos tópicos de la implementación en esta empresa en materia de competencias se desprende de lo expresado por Guerino, C. (2004), respecto de lo efectuado hasta Marzo 2004, fecha en la que la compañía fue comprada por una multinacional norteamericana hecho por el cual la implementación sólo llegó en prototipo a la realización de la segunda etapa del proceso descrito en este trabajo. Es así como se expresa lo siguiente:

Primero: Es vital contar con el apoyo total de la gerencia y gerentes de área respecto de la necesidad y ventajas de realizar el cambio. Ello es relevante al momento de proceder con la comunicación o sensibilización informada de lo que se quiere y necesita realizar, porque se cree correcto, para todos, es decir, inicialmente se debe realizar una estrategia global a nivel de organización, determinado las características que determinan condiciones de éxito o de ser exitoso en la organización actualmente, para partir desde ahí hacia lo que deseamos establecer como concepto de éxito, (habilidades, conocimientos, comportamientos, hábitos asociados). Por lo tanto, se realiza una evaluación vía levantamiento de información relevante, con lo cual se construyen paneles y mapas funcionales, que muestran los estados actuales de competencia. Con esto, se evalúa al resto de la organización.

Entonces, la idea que esta detrás de este proceder es el deseo de implantar un cambio y que este sea asumido y compartido por todos. Percibido como algo transparente, que promueva su integración y uso transversal.

En este seminario se ha utilizado como ejemplo la selección de Vendedores Junior, los que deben cumplir lo expresado en las siguientes tres áreas:

Área 1: Nivel mínimo de estudios y conocimiento técnico en ventas

Área 2: Habilidades personales y sociales

Área 3: Fortalezas y debilidades, pronóstico de estandarización, esto porque requieren de entrenamiento posterior

Luego se confecciona un panel y se escoge a los seleccionados.

Segundo: Definir que competencias serán las transversales a la organización, es decir las que debe poseer cada empleado de Wella, estas son :Orientación al resultado, la deferencia en cortesía y gentileza, Autonomía y perseverancia , Agresividad media baja y capacidad de trabajo en equipo, como se puede comparar, estas se correlacionan con la misión y valores definidos en la descripción de la empresa

Tercero: Proceso de formalización, esta etapa requiere contar con la oportunidad , no es lo mismo comenzar en octubre un proceso de cambio que en enero o febrero, no puedes realizar un proceso o terminarlo cuando se realizan fusiones, y debe ser rápido y para esto, debes contar con un equipo de RRHH que maneje muy bien el concepto de competencias sin estos tres pasos no es posible implantar un modelo, sino que solo aplicar conceptos a determinados proceso de RRHH. Es ahí el problema de porque es difícil, aun sabiendo los beneficios del modelo, que este se formalice.

El modelo por competencia es muy amable en términos de lenguaje, debido a que genera un código que es compartido por todos los niveles, lo costoso es en cuanto al tiempo que lleva realizar esta codificación.

Esto se puede exponer del siguiente modo: ¿Que necesito para hacer un plan de desarrollo: (con que entra al cargo, que debe desarrollar o aprender cuando lo ejerce y que debe saber para salir de el) Definición de los cargos, Definición de competencias asociadas, Diseño del desarrollo, esto es cargo “xxx” cumple con tales competencias de entrada y debe tener estas otras competencias de salida, es decir quien entra al cargo tiene que tener estas características y quien esta en el tope del cargo estas otras características, las cuales deben de coincidir con las del cargo superior, para el cual son de entrada.

Es así como se cambia el esquema de un ciclo que se mantiene estático a uno que evoluciona, esto es similar a pasar a estadios superiores..” esto se puede ver de modo mas claro y extendido en una empresa como Codelco que permite por su tamaño y complejidad, esta evolución a mas escala.

Primer trabajo: revisar todos los cargos (etapa estructural)

Segundo trabajo: Analizar todos los posibles movimientos (etapa de contenidos) de cargos coincidentes, compatibilidad secuencial de cargos, intercambio de cargo, con lo cual se construyen las escalas

Tercer trabajo: conversar con las personas (etapa de capacitación) para ver en lo que esta y que es lo que le interesa desarrollar respecto a lo que necesita la organización. Cual es su plan de carrera

El ruido: un factor que atenta contra la implementación exitosa es el ruido que generan las malas comunicaciones, en si , que las personas no entiendan lo que se desea hacer y que no existen dobles estándares en lo que se expone, explicar mal o con dudas genera ruido, esto porque la gente no es tonta ni mal intencionada en si misma, por tal una correcta explicación debería ser entendida. , para este caso la explicación comienza por señalar que esto es lo mismo que un cambio de nivel informático, es un cambio del código con el cual hablamos la gestión de RRHH, por tal el proceso de sensibilización (dar a conocer) se hace por gerencias, grupos, áreas y luego a toda la organización, explicando lo mismo. Esto porque:

Ejemplo: En la evaluación de desempeño el gerente es evaluador y evaluado a la vez, el proceso requiere que se ubique como evaluador y esto hay que definirlo juntos, y pasa que existe un gerente que realiza este proceso muy bien y lo mejor es que sea el quien explique sus métodos y procedimientos y así en base al más competente se crea una conducta que debería ser asimilada por cada uno de los demás, (mediante un proceso de coaching) como la plantea, desarrolla y principalmente como la utiliza para generar resultados en las conductas de sus sub-alternos.

Unificar intereses y criterios: Cuando se conforman grupos a los que se les expondrá el tema, estos no pueden y no deben ser heterogéneos, porque la calidad de las sugerencias o el nivel exhaustivo de análisis, con personas que tienen intereses disímiles no genera reales contribuciones y por tal es muy poco probable lograr unificación en procesos o ideas, por tal poco se obtiene si estructuras grupos con disparidad de intereses, es decir con grupos relativamente homogéneos se puede centrar el mensaje.

8. CONCLUSIONES

Este seminario ha permitido generar algunas conclusiones respecto de la implementación de un sistema de gestión de los RRHH sobre la base de competencias, el establecimiento de relaciones beneficiosas con otras herramientas de gestión y los aportes que puede realizar al desarrollo económico del país la instauración formal de mecanismos que permitan certificar las competencias laborales.

La implementación de un SGC es una herramienta que posibilita a la cúpula directiva de entidades públicas y privadas la revaloración y adecuada administración de su personal desde una nueva perspectiva.

El aporte o la innovación que un SGC entrega, está señalado por el modo en que vincula, define y especifica los cargos y roles. Ello obedece al uso que hace del análisis funcional, ubicando y dirigiendo los aportes de cada trabajador hacia el logro de objetivos compartidos.

El SGC facilita conocer, esquematizar, proyectar y dirigir el conocimiento que tiene una entidad de sí misma, contribuyendo con información relativa a los RRHH en la toma de decisiones. Por eso, es factible realizar preguntas tales como "...deseamos realizar este proyecto que promete una rentabilidad positiva, ¿tenemos a las personas adecuadas para llevarlo a cabo?"

Desafía la creatividad que poseen los directivos para motivar el convencimiento en las personas que componen la organización que lideran.

Permite definir y especificar -de modo preciso- las capacidades técnicas y conductuales que posee o no un trabajador y cuáles puede o no potenciar. Esto contribuye en la focalización de los recursos de inversión en capital humano, acortando los plazos de entrenamiento e inducción y apoyando decisiones de inversión en tecnología o infraestructura.

Otorga especificación y transparencia a los procesos que realizan los subsistemas de RRHH, con lo cual se logra realizar un control y monitoreo efectivo.

Implementar un SGC con altos niveles de efectividad requiere tiempo, voluntad y contar con la colaboración de expertos para conformar un equipo multidisciplinario.

Si los resultados muestran la existencia de brechas difíciles o costosas de acortar, la solución pasa por desvincular al trabajador. Esto posee alcances significativos si resulta ser una constante en los resultados que entrega la aplicación.

Considerar que sólo la capacitación externa posibilita el desarrollo de competencias, sin contemplar que existen otras alternativas igualmente válidas, conduciría a una pérdida de recursos humanos, materiales y económicos.

No entender que la potencialidad de un trabajador se relaciona con el clima de la organización, su entorno, el contexto social, político y cultural del país y la calidad de vida que tiene y proyecta puede llevar a omitir condiciones claves que definen su actuar.

No trabajar con las agrupaciones sindicales y obviar sus observaciones y apoyo, lleva a que se produzcan serios inconvenientes en la ejecución del SGC .

Cuando existen grupos de poder bien definidos en determinadas entidades, como profesionales expertos, su reticencia puede repercutir en el fracaso de un SGC. Por ello, es conveniente desarrollar una sensibilización profesional y atingente a cada uno de estos grupos.

De lo anterior se desprende que para competir, no basta ser fuerte en recursos duros: hay que saber gestionarlos. Un sistema de gestión por competencias de RRHH es una herramienta oportuna para administrarlos, controlarlos y dirigirlos. Todo esto hoy cobra un sentido trascendental, dada la importancia del valor agregado que pueden ellos entregar.

Si bien, la contabilidad creativa puede adscribir a los RRHH como activo tangible, los estados financieros formales los consideran como gasto. Así, pareciera no ser relevante su gestión.

El gran dinamismo de la decisiones aumenta la importancia de resolver pronto y adecuadamente la doble contingencia organizacional. Si somos optimistas y el mercado se torna consciente de esta dificultad, pronto se examinará, ajustará y creará una forma de poder expresar dicha valoración en los activos de una empresa.

Aunque este seminario inicialmente no contemplaba abordar el impacto del SGC en la economía del país, pronto sus proyecciones comenzaron a relevarse y a brindar evidencia cierta sobre su contribución en diferentes ámbitos del devenir nacional.

Disponer de un sistema de certificación de competencias formal y poseedor de respaldo legislativo, no tan sólo permite a aquellas empresas que gestionan sus RRHH bajo este sistema certificar sus funciones o habilidades por competencias, sino también a los trabajadores empleados por las PYMES. Ellos, en su gran mayoría, no han accedido a una educación técnica formal, pero sí han desarrollado habilidades y conocimientos que les permiten mostrar competencias en sus quehaceres. Esto permitiría, por ejemplo, que un trabajador de 45 años, con 20 años de experiencia en una industria, pero sin el apoyo de capacitación externa, certificar lo que “sabe hacer”. De esta manera, le sería más fácil encontrar trabajo en caso de despido y contaría con la seguridad de saber que su conocimiento es reconocido por los empleadores.

Al respecto, los empresarios también podrían discriminar con justicia las habilidades de sus trabajadores gracias a la información que proporciona una fuente confiable.

Finalmente, este trabajo ha pretendido hacerse eco de las palabras de Andrés Bello cuando dice que “el norte de la Universidad de Chile es el país”. Por eso, desde lo académico se ha pretendido realizar un aporte que potencie el carácter reivindicativo de la experiencia laboral y cuyo último objetivo sea la mejora sustantiva en la concepción del trabajo.

9. Bibliografía

Alles, Martha Alicia. 2002-2003. Gestión por competencias. El diccionario. Ediciones Garnica.

Araneda, D. y Calderón, C. 2001. Modelo de evaluación de competencias para la gestión de recursos humanos. Tesis para optar al título de Psicología, Escuela de Psicología, Universidad Diego Portales, Santiago, Chile.

Ballvé M. Alberto. 2000. Tablero de Control Organizando información para crear valor. 2da edición, Ediciones Macchi.

Becker, Brian E. 2000. Cuadro de mando de recursos humanos: vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa.

Bruner, José J. 2002. Informe Capital Humano. Capitulo, Capital humano y estrategia del negocio (Performance Management)

Cubeiro, Dalziel y Fernández. 1996. Gestión por competencias

Ernst & Young Consultores. 2002, Manual del Director de Recursos Humanos.

Flannery, T., Hofrichter, D. y Platten, P. 1999. Personas, desempeño y pago. Buenos Aires, Editorial Paidós.

Fundación Chile. 2002. Documentos de trabajo interno sobre competencias. Programa de competencias Laborales.

Gómez-Mejía, Luis., Balkin, David. Y Cardy, Robert. 2001 Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Prentice Hall, Tercera Edición.

González Molina, José Luis y Marsal Serra, Monserrat. 2002. La gestión del conocimiento en las organizaciones. Colección negocios empresa y economía.

-
- Guerino, Carolina. 2004. Entrevista personal. Coordinadora de RRHH, Wella Chile S.A.
- Hay Group. 1996 Las Competencias: clave para una Gestión integrada de los Recursos Humanos, Deusto.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. 1999 Como utilizar El Cuadro de Mando Integral.
- Le Boterf, Guy. 1996. Enfoque de gestión por competencias. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile.
- Le Boterf, Guy. 1997. De la compétence à la navigation professionnelle. Paris, Les Editions d'organisation
- Le Boterf, Guy. 1993. Ingeniería de las competencias. Barcelona, Gestión 2000.
- Lévy-Leboyer, C. 1997. Gestión de las competencias. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- Márquez, M. 2002. La entrevista de incidentes críticos . Documento electrónico.
- Martínez, Eduardo. 2002. Hacia una política laboral de consenso. Conferencia para el Foro internacional. Lima.
- McClelland, David C. Human Motivation. 1999. Cambrig University Press, obra original de 1987
- Quinn Mills, D. 1991. Rebirth of the Corporation, John Wiley & Sons editores.
- Robert, Anthony y Govindarajan, Vigía. 2003. Sistemas de Control de Gestión. Décima edición, Mc Graw Hill.
- Rodríguez, D. 1992. Diagnóstico Organizacional. Santiago, Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, D. 2001. Gestión Organizacional. Santiago, Ediciones Universidad Católica de Chile.

Secretary's Commission on Achieving New Skills – SCANS-.(Comisión de Secretaría para Lograr Nuevas Habilidades de Estados Unidos. 1992. Informe anual.

Spencer Jr, Lyle. M., McClelland, D. C., Spencer, S. M. 1992. Competency Assessment Methods. Hay/McBer Research Press, New York: John Wiley & Sons.

Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. 1993. Competence at Work. Models for Superior Performance, John Wiley & Sons.

Von Bischhaffshaucen, Werner. 2003. Entrevista. Personal

Zarifian, Philippe. 1999. El modelo de competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales. Papeles de la oficina técnica, N°8, Cinterfor/OIT.

10. Paginas y sitios WEB

<http://ciberconta.unizar.es/docencia/rechum/>

http://www.cema.edu.ar/~ds/Articulos/La_gestion_del_capital_intelectual_en_la_empresa_orientada_a_resultados.doc

http://www.capitalhumano.es/ver_detalleArt.asp?idArt=18006&action=ver

<http://www.elprisma.com/apuntes/apuntes.asp?page=22&categoria=101>

<http://www.fundacionchile.cl>

www.geocities.com/leonard_mertens, FORO MUNDIAL INLAC, Veracruz, México, Mayo del 2000 Normas de Calidad ISO 9000- 2000, “El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización”, mertens@mex.oit.org.mx,

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm#1.%20INTRODUCCIÓN>

<http://213.201.28.111/ficherosforo/pdf/GESTI%D3N%20POR%20COMPETENCIAS.pdf>

http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/Recursos_Humanos/more3.shtml

<http://www.monografias.com/trabajos14/recurhummanip/recurhummanip.shtml>

<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>

<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/sigha.htm>. Perfiles de cargo, Sistema Integral de Gestión Humana (SIGHA), Por [Luis Fernando Pérez Arango](#)

<http://www.uch.edu.ar/rrhh/frames.htm>

http://www.weblaboral1.com/postulantes/ActualiceseMA_Ver.asp?Cod=179

11. ANEXOS

ANEXO 1 : ISO 9000 Y COMPETENCIA LABORAL

El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización, mertens@mex.oit.org.mx, www.geocities.com/leonard_mertens

FORO MUNDIAL INLAC, Veracruz, México, Mayo del 2000

Introducción

Con la inclusión de la competencia laboral en la nueva versión de los sistemas de gestión de calidad ISO¹ (ISO 9001:2000) se pretende cubrir el vacío que las versiones anteriores tenían en cuanto al aseguramiento de las capacidades del personal. En la versión 1994 de la norma ISO 9000, las directrices u orientaciones que complementan la norma (ISO 9004, punto 5.2.4) ya hicieron alusión a la conveniencia de determinar el nivel de competencia, experiencia y capacitación necesarios para asegurar la capacidad del personal. Sin embargo, la norma se limitaba a que el personal cuyas actividades afectan la calidad, debe estar calificado y tendrá que ser capacitado. En cambio, la versión 2000 de la norma estipula que el personal debe ser competente. Incluye aspectos de más envergadura para la mayoría de la empresas en México y otros países de América Latina. Pide que la organización determine los perfiles de competencia requeridos por el personal y evalúe la efectividad de la capacitación otorgada para aquellas funciones, que inciden directamente en la calidad.

¹ Á basada¹ Se refiere a la versión Draft ISO/DIS 9001:2000.

A primera vista la diferencia parece ser mínima entre ambas versiones de la norma: el estar calificado versus el ser competente; entre capacitar a solas versus evaluar la efectividad de la capacitación. Sin embargo, estas dos diferencias representan un cambio trascendental en la inclusión y el tratamiento al recurso humano en la gestión del sistema de calidad.

La versión 2000 incluye a otros aspectos fundamentales de la gestión del recurso humano, que tienen que asegurar que la competencia laboral se de en la organización: el involucramiento del personal y las condiciones físicas y humanas del medio ambiente de trabajo. Ubica a la competencia laboral no de manera aislada sino integrada a los diferentes subsistemas que conforman la gestión efectiva del recurso humano en la organización.

En paralelo se ha desarrollado, por primera vez, una norma ISO² sobre la capacitación del personal. Es una guía que orienta a la organización en su gestión de la capacitación por competencia laboral en el marco de un sistema de calidad.

Analizaremos en este ensayo el significado estratégico y práctico, y con ello los dilemas, que se presentan en relación a la instrumentación de estos tres aspectos nuevos incluidos en la versión 2000: la identificación de los perfiles de competencia, la evaluación de la efectividad de la capacitación y la articulación con otros subsistemas de la gestión del recurso humano.

Hay otros aspectos que complementan el modelo de competencia y que la nueva versión de la norma pide, pero que no abordaremos aquí. Estos aspectos son: i) las selección y asignación del personal por competencia demostrada; ii) la capacitación orientada a desarrollar las competencias; iii) el aseguramiento de que el personal esté consciente de la importancia y relevancia de sus actividades y cómo contribuye a los objetivos de calidad; iv) el mantener actualizado los registros de educación, capacitación, calificación y experiencia del personal.(ISO/DIS 9001:2000) Si bien estos aspectos son importantes en la gestión de la norma, consideramos que la organización primero debe tener claridad de los tres puntos que a continuación analizaremos.

1. La identificación del perfil de la competencia laboral

La identificación de la competencia laboral requerido por el personal se inscribe en el contexto de la evolución del mercado y de las tendencias tecnológicas y organizativas que a nivel mundial están ocurriendo. Tendencias que se caracterizan por su creciente complejidad y apertura

² La norma ISO/FDIS 10015:1999

sistémica, lo que ha llevado a una multiplicidad de relaciones que inciden en el perfil de competencia requerida del personal.

Cada vez resulta más limitada y de poca utilidad la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, basada en la observación de tiempos y movimientos. Técnica ha dejado de ser funcional para determinar cómo se logran objetivos complejos y dinámicos. Esto requiere de que el análisis de competencias requeridas incluye situaciones y variables que reflejan el alcance o extensión del aprendizaje, como son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional; así como la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, ya que esto determina la profundidad del aprendizaje.

Yendo al terreno de la identificación del perfil de competencia laboral que pide la norma ISO en su nueva versión, conviene primero aclarar el concepto. La competencia laboral se puede definir de diferentes maneras, según el contexto en que se la plantea y el enfoque epistemológico de que se parte. La definición más elemental de competencia laboral sería: las capacidades demostradas por la persona en situaciones concretas de trabajo. Para que las definiciones adquieran significado, las tenemos que contextualizar. En este caso lo es la norma ISO9001:2000. Ubicándola en este contexto, la competencia laboral se puede definir como las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones.

Enfoques Metodológicos

Definiendo de esta manera a la competencia laboral, se difiere del concepto de calificación que la versión anterior del ISO empleaba, ya que este apela más al bagaje de conocimientos, a la capacidad potencial, para desempeñar una función o puesto. (Mertens, 1996) Aparentemente las diferencias son minúsculas y del orden teórico, que en poco afectarían a la gestión de un sistema de calidad en la organización. Sin embargo, sí hay un cambio de fondo en el sistema de calidad en lo que atañe el aseguramiento de la formación del personal, por todo lo que implica el modelo de instrumentación de la competencia laboral.

Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiere dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización. Pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema.

Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista.(Mertens, *Ibíd.*) La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos, convirtiéndolo en la plataforma de los desempeños mínimos esperados del personal. Las evidencias que modelos de este tipo³ piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados.

Por ejemplo en la industria del vestido, una evidencia de producto es el ensamble de una pieza que tiene dobleces, botones y que cumple con la calidad en el terminado; una evidencia de desempeño es la observación en el manejo de la máquina y del orden y limpieza que la operadora mantiene en su lugar de trabajo; una evidencia de conocimiento es la identificación de las partes de la máquina de coser y sus funciones, y la explicación de cómo asegurar la calidad en su puesto de trabajo.

En el contexto de la norma ISO9001:2000, el análisis funcional puede ser útil para asegurar la calidad en la operación de la persona en situaciones y procesos predeterminadas.

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades a demostrar en liderazgo pueden ser: a) plantear objetivos claros; b) estimular y dar dirección a equipos de trabajo; c) tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otros.

En el contexto de la norma ISO9001:2000, estas capacidades en la persona son importantes para cumplir con la satisfacción del cliente que demanda la continua adaptación para lograr los cambios

³ Se reflejan en los formatos de la norma del modelo británico (NVQ) y del CONOCER en México.

requeridos. Los productos y procesos de adaptación para lograr la satisfacción del cliente no se pueden predeterminar. Aunque si se pueden definir resultados finales, como grado de satisfacción de los clientes y la mejora en costos y rentabilidad.

En el modelo constructivista no se defina a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre el personal directivo y operativo, que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan estas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicadas van emergiendo. Desde esta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminados, sino las que emergen en los procesos de mejora.

Revisando las prácticas de las empresas líderes en gestión de competencia laboral, se llega a la conclusión que éstas tienden a combinar los diferentes enfoques metodológicos, según la necesidad que se presente. Experiencias de empresas líderes en Inglaterra, país donde institucionalmente más se ha avanzado en la aplicación de la metodología funcional, muestran esta hipótesis. Una encuesta en 1999 entre 196 empresas que aplican una gestión de competencia laboral y que ocupaban en conjunto a más de un millón de personas, reveló que el 63.6 % diseñaron un modelo mixto, donde una parte obedece a un modelo funcional (refiriéndose a las competencias técnicas, aplicadas al nivel operativo) y otra parte a un modelo conductista (generalmente competencias claves que reflejan la cultura de la organización y competencias aplicadas a los niveles de mando); de las empresas restantes, el 23.4 % aplicaban solamente competencias conductistas y el 13.0% solamente competencias técnicas.(Rankin, 2000)

Alcances

Además del modelo conceptual a aplicar, hay otras decisiones que la organización debe tomar en el proceso de la identificación del perfil de competencia laboral que tienen que ver con sus alcances. Especialmente la cobertura y la base del diseño del modelo de competencia laboral aparecen entre las decisiones básicas que la organización tiene que tomar.

En cuanto a la cobertura, aparecen a su vez dos tipos de decisiones. La primera es acerca el alcance temático y de contenido. La segunda refiere a la proporción del personal cubierto por el modelo de competencia laboral.

Bajo un enfoque minimalista o reduccionista, el modelo de competencia se restringe exclusivamente a los ámbitos de desempeño derivados del sistema ISO (sistemas mínimos de aseguramiento de la satisfacción del cliente, procesos de mejora continua a cargo de la gerencia y aseguramiento de calidad aplicando mediciones a través de personal especializado) y refiriéndose únicamente al personal que directamente está relacionado con el cumplimiento de los procedimientos descritos siguiendo la norma ISO.

Al otro extremo está el enfoque abarcador o maximalista, para el cual la calidad, la mejora continua y la satisfacción del cliente es el resultado del conjunto de procesos en la organización y del desempeño de todo el personal. En este caso el modelo de competencia incluye al conjunto de competencias que inciden en la calidad, la eficiencia, la satisfacción del cliente, la mejora continua, y a todos los niveles de personal, desde el operativo hasta el directivo. Incluye competencias a desarrollarse y que aún no se dan en la organización, pero que se requiere en el futuro inmediato.

Mientras que el enfoque minimalista llevará a una aproximación simple, su impacto será limitado. En el enfoque abarcador conducirá a un impacto de mayor envergadura pero tendrá como costo la mayor complejidad. Por el momento lo más conveniente parece ser una posición intermedia entre ambos extremos. Aun no hay muchas experiencias en la gestión de un modelo de competencia laboral y una organización puede perderse fácilmente cuando quiere ser demasiada ambiciosa en el modelo a aplicar, al no tener ejemplos o experiencias en que apoyarse. Por otra parte, pasar al extremo minimalista puede arruinar la credibilidad del modelo de competencia laboral y con ello, del sistema de gestión de calidad.

En cuanto a la base del diseño del modelo de competencia laboral, la decisión está entre desarrollar un modelo de referencias o normas internas, o bien, aplicar una norma nacional de competencia laboral, en caso de que estén disponibles. El desarrollo en 'casa' de las normas permite hacer un 'traje a la medida', articulándolas completamente a los objetivos y estrategias de la organización. La desventaja es la inversión en tiempo y recursos que significa desarrollar la norma en la empresa, sobre todo cuando las haya disponible a nivel nacional; otra desventaja es que la eventual certificación se limita en su alcance al ámbito de la empresa .

Aplicar directamente una norma nacional reduce el tiempo del diseño y tiene la ventaja de poder certificar al personal con alcance nacional. Las desventajas son fundamentalmente dos. La primera es que la articulación de una norma nacional con los objetivos de la organización no es muy estrecha, quedándose en el mejor de los casos en una vinculación muy general, que al modelo de competencia le resta impacto y reduce su significado. La segunda es del orden estratégico que se relaciona con las tendencias en los mercados; a las empresas no les interesa aplicar la misma norma que su competidor, ya que el fondo de la competitividad en los mercados globales radica en la capacidad de diferenciación e innovación.

También aquí lo recomendable es un camino intermedio, donde la empresa se apoya en una norma nacional cuando existe pero que también hace una contribución propia en cuanto a su diseño. Se recomienda adaptarla a las necesidades de la organización de manera tal que las evidencias generadas cubren los requisitos de la norma nacional, mientras que al mismo tiempo logre la suficiente especificidad para responder a los objetivos específicas y únicas de la organización.

Esta mezcla entre norma nacional y diseño propio parece ser la práctica que muchas empresas en Inglaterra están siguiendo. No obstante que el sistema nacional de competencia laboral ofrece una amplia gama de normas de carácter nacional, las empresas de la mencionada encuesta prefirieron en su mayoría hacer una combinación entre la aplicación de un diseño externo y el desarrollo de un modelo interno (solamente el 4.1% de las empresas se apoyaban exclusivamente en un modelo externo).(Rankin, 2000)

La evaluación de la efectividad de la capacitación

Evaluar la efectividad de la capacitación en la organización implica un ejercicio de medición y comparación. El concepto efectividad refiere al logro de objetivos: la relación entre el resultado y la expectativa o el estándar.(Pritchard, 1990) En este caso y siguiendo el concepto de competencia laboral, estamos entiendo por objetivos a los desempeños demostrados, a nivel individual o de la organización. En el primero se mide el grado de cumplimiento del perfil de la competencia en el personal como resultado de la capacitación. En el segundo se mide el impacto que la capacitación ha tenido en los resultados globales de la organización.

Para ambos niveles de evaluación, la organización requiere establecer los procedimientos de acuerdo a la filosofía de la ISO9000, versión 2000. Esto implica que se debe garantizar no solo la calidad del proceso de evaluación en si misma, sino también la satisfacción del cliente (el

candidato en formación y los encargados de la gestión) y la mejora continua de la formación. Desde la perspectiva de un proceso, la evaluación es el principio y a la vez el fin del evento formativo; es un instrumento que debe guiar el aprendizaje del candidato a través de la transparencia en relación a las evidencias de desempeño y conocimiento esperadas.

Evaluación de la competencia de las personas

Podemos enumerar y explicar varias condiciones que el proceso de evaluación de la efectividad de la capacitación en el primer nivel debe cumplir, desde nuestra perspectiva, para que esté en concordancia con: a) el sistema de calidad ISO, versión 2000; b) la visión de las organizaciones de aprendizaje y, c) el concepto de formación por competencia laboral.

La capacitación se tiene que entender de manera amplia, como el conjunto de procesos que inciden en el aprendizaje. No necesariamente implica horas aula, sino puede ser producto de la reflexión y el apoyo en la práctica del trabajo, del auto estudio, de la experimentación, entre otros. Cuando evaluamos la efectividad de la capacitación se debe partir de este concepto amplio. Lo que realmente interesa es evaluar los resultados de aprendizaje del candidato; en el fondo lo que se mide es la efectividad de la organización en la generación de saberes.

La evaluación debemos de entender no solo como un instrumento para asegurar que la persona es capaz de cumplir determinados desempeños, sino también para asegurar que en la organización existan procesos de aprendizaje continuo, orientados a lograr los objetivos de la organización y del personal. Para cumplir con este propósito, se requiere de una transparencia en el formato y condiciones de la evaluación. El aprendizaje es en última instancia la decisión voluntaria de cada persona en la organización; en la medida que los estándares de desempeño y conocimiento son transparentes, se contribuye no solo a la claridad de la dirección del aprendizaje del personal sino también a optimizar los esfuerzos dedicados a ello.

La evaluación no debe circunscribirse a evidencias de conocimientos, sino centrarse en evidencias de desempeño que demuestran la capacidad real en situaciones concretas de trabajo. Esto requiere la elaboración de instrumentos de evaluación que abarcan resultados de desempeño por observación, por producto y por conocimiento, tomando en cuenta situaciones normales y de contingencia (imprevistos).

La evaluación no debe transformarse en una actividad costosa y burocrática que consuma mucho tiempo y recursos de la organización. Por eso se responsabiliza al candidato, quien es el interesado del aprendizaje, que se hace cargo de la recopilación de evidencias a través de la integración de un portafolio.

No solo la evaluación sino todo el proceso de formación no puede ser costoso, porque la organización lo rechaza. En términos teóricos se puede argumentar de que lo que vale para la organización es el retorno sobre inversión y no el criterio de costo. Sin embargo, cuanto más elevada la inversión que la formación significa, más dudas y cuestionamientos surgirán en las esferas del mando de la organización, si realmente habrá el retorno esperado. Por eso se recomienda apoyarse en materiales didácticos auto dirigidos, que no requieren la presencia constante de un instructor o formador para que el proceso de aprendizaje se de. La inversión en este caso está en la elaboración de estos materiales, que de preferencia estén adaptados al contexto de la organización, para que tenga mayor aceptación entre el personal, sobre todo a nivel operativo.

En la calidad del proceso de evaluación y formación, la verificación interna y externa juegan un papel importante. La presencia de una figura de tercera parte que no está involucrada directamente en el proceso de formación, ayuda y estimula a los instructores y a los candidatos de cumplir con los estándares demandadas y a presentar evidencias sólidas. No se trata que el verificador repite la evaluación, sino que la verifica en cuanto a la pertinencia y validez de las evidencias presentadas y que asegure que el proceso haya sido en condiciones justas para el candidato. Se requiere establecer un procedimiento de evaluación y verificación, que mínimamente tendrá que abarcar los aspectos siguientes:

Etapas generales del proceso de evaluación-verificación

Procedimiento específico de evaluación (etapas y responsables)

Procedimiento para la integración del portafolio de evidencias

Procedimiento de la capacitación por competencia

Procedimiento de verificación interna y externa

Formatos de verificación interna y externa

Formato de registro del candidato

Cédula de evaluación

Control de documentos, datos y registros

Cabe aclarar que desde la perspectiva de competencia laboral interesa evaluar la efectividad de la capacitación en términos de los aprendizajes demostrados. Por eso, no interesa tanto el registro de los cursos de capacitación sino la evolución de la competencia del personal a través de las evidencias demostradas en el tiempo. Esto es un indicador de la efectividad de la organización en cuanto a la generación de nuevos saberes.

7. Los resultados de la evaluación de la capacitación son el insumo para acciones de mejora. Siendo la formación un proceso continuo, lo conveniente es que los instrumentos sean flexibles y que en los procedimientos se introducen componentes que registran las propuestas de mejora de los involucrados en el proceso. Estos componentes van desde la recopilación de opiniones y

sugerencias de los candidatos sobre la pertinencia y calidad de los instrumentos y cursos, hasta los reportes con sugerencias de mejora como parte de la verificación interna y externa.

Estos puntos no son exhaustivos para una gestión de competencia laboral en una organización, pero consideramos los críticos en el estadio en que nos encontramos en las experiencias reales. En la medida que estas experiencias evolucionen, habrá que precisar y modificar estos puntos críticos.

Evaluación del modelo de competencia laboral

Evaluar la efectividad de la capacitación en cuanto a su impacto en los resultados globales de la empresa es una tarea complicada porque supone la posibilidad de poder aislar el efecto de la capacitación-formación de otras acciones que inciden en los resultados. Es un ejercicio que quizás en modelos teóricos y apoyándose en supuestos es posible de realizar con precisión, en la práctica resulta en una aproximación que siempre deja un espacio para dudas. No obstante, en la medida que la capacitación adquiere más importancia en la estrategia del negocio y se transforme en una variable significativa de inversión, implícitamente se está reconociendo que debe haber una relación directa con los beneficios esperados a nivel global de la organización. Por esa razón, las organizaciones y sus directivos insisten en monitorear la efectividad de la capacitación.

Para medir la efectividad, primeramente se requiere definir el tipo de resultado global que se espera de un modelo de competencia laboral. Esto puede variar desde la suma simple de los impactos en los desempeños individuales (cuántas personas de la organización mejoraron su desempeño) hasta la mejora en el desempeño global de la organización en variables críticos, e incluso en la cultura de trabajo orientada hacia la calidad y la mejora continua en la satisfacción del cliente.

VARIABLES GLOBALES QUE GUARDAN RELACIÓN DIRECTA CON LA CAPACITACIÓN SON ALGUNOS INDICADORES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, COMO SON: LA ROTACIÓN DEL PERSONAL, EL CLIMA LABORAL, EL TRABAJO EN GRUPO, LA COMUNICACIÓN. SIN EMBARGO, TAMBIÉN INCIDE DE MANERA DIRECTA EN INDICADORES DE CALIDAD DEL PROCESO, COMO SON: EL RETRABAJO, EL HACER BIEN DESDE LA PRIMERA VEZ, LA CALIDAD EN LA OPERACIÓN, ENTRE OTROS.

Experiencias en organizaciones en Inglaterra, haciendo alusión a la misma encuesta, muestran que en la actualidad aun no es una práctica común que las organizaciones evalúan el impacto de

los modelos de capacitación por competencia en los resultados globales de la organización (el 33% lo hacía), ni tampoco en el cambio de la cultura organizacional (el 33% también). Lo que sí es común es la evaluación individual (el 80% de la muestra) y la conversión de su suma en un indicador de impacto global. (Rankin, 2000)

En el caso de una empresa mexicana que había capacitada y certificada su personal en el área de restaurante, se pudo comprobar que a partir de haber iniciado el proceso de formación por competencia laboral, la satisfacción del cliente por el servicio y la venta del empleado se elevaron. Cabe señalar, que la mejora no se podía atribuir totalmente a la gestión por competencia laboral, ya que en el mismo período hubo mejoras en los procesos y una política de precios relativamente bajos, lo que influyó significativamente en la mejora observada.

Lo anterior nos lleva a la propuesta de realizar la evaluación de la efectividad de la capacitación en los resultados globales de la organización en cuatro momentos, donde la relación entre capacitación y resultado se va diluyendo de manera progresiva. El primero es la evaluación de la suma de los desempeños individuales, especialmente los relacionados con lo puntos de aseguramiento de calidad que concuerdan con la nueva versión de la norma ISO 9001. El segundo es la evaluación de algunos indicadores claves de la gestión de recursos humanos y que inciden en la calidad, como son el grado de rotación del personal, el clima laboral, la comunicación. El tercero es la evaluación de procesos claves de satisfacción del cliente, la mejora continua y el aseguramiento de calidad del producto y proceso. El cuarto y el menos directo, pero por eso no el menos importante, es la evaluación de los resultados económicos – financieros de la organización: retorno por activos, ventas por persona, expansión de mercados, costo laboral unitario, costo unitario de maquinaria y equipo, entre otros.

3. La articulación de la competencia laboral con otros subsistemas de gestión de recursos humanos

La realidad actual pide descripciones de funciones y roles en términos abiertos, que reflejen las relaciones que forjan a la organización en su conjunto, como son: la satisfacción del cliente, la calidad del proceso, los cambios tecnológicos integrales, la relación con los proveedores, el medio ambiente, entre otros. Todo esto lleva a que la competencia de fondo requerido del personal es la capacidad de aprender para contribuir a lo que hoy en día se considere el eje de la competitividad: el rápido aprendizaje de las organizaciones.

Para dar dirección al proceso de rápido aprendizaje en las organizaciones, han emergido diferentes modelos de competencia laboral, en el plano conceptual e instrumental, para dar sentido

al aprendizaje. Como se expuso en la parte anterior, en la gestión de competencia laboral en el marco del ISO9001:2000, la organización debe estar consciente de las diversas opciones conceptuales e instrumentales para articular el modelo de competencia laboral adecuadamente con su estrategia a mediano y largo plazo. Tiene que estar consciente de que el diseño y la aplicación de la competencia laboral implican la toma de decisiones que darán dirección a la arquitectura de desarrollo de saberes de la organización.

No existe un menú o ruta única de las mejores decisiones. Esta la organización la tendrá que construir a partir de un proceso de prueba y error, de aprendizaje en la gestión. La efectividad de ese proceso de aprendizaje en la gestión de la competencia laboral depende no solo de los factores intrínsecas del modelo, sino también de su inserción y articulación con otros subsistemas de gestión de recursos humanos, como son: el reclutamiento y selección, la evaluación de desempeño, el desarrollo profesional, la estructura de cargos, los criterios de promoción, entre otros. En el sentido más amplio de la gestión de recursos humanos se relaciona con los subsistemas de: a) participación e involucramiento del personal; b) remuneración; c) condiciones de trabajo y ergonomía; d) turnos y horarios de trabajo; e) asignación de cargas de trabajo.

Los lineamientos en cuanto a los sistemas de gestión de calidad que acompañan a la norma ISO9001:2000, hacen hincapié en la integración de la calidad de los procesos con la calidad de las condiciones de trabajo. (ISO/DIS 9004:2000, punto 6.2 Personal) El involucramiento del personal y el aseguramiento de adecuadas condiciones físicas y mentales de trabajo, así como sistemas de remuneración que motivan y estimulan al personal para cumplir con los lineamientos de aseguramiento y mejora continua de la calidad así como con la innovación, son aspectos que la nueva versión de la norma incorpora de manera explícita. (Ibidem)

La falta o insuficiente articulación con los mencionados subsistemas de gestión de recursos humanos, conduce a problemas en la puesta en práctica del modelo de competencia laboral. Los problemas más frecuentes que las organizaciones enfrentan en la puesta en práctica de la competencia laboral en Inglaterra tienen que ver con el diseño del modelo por un lado y, por el otro, con la articulación con otros instrumentos de gestión de recursos humanos. En cuanto al diseño, mencionaban problemas en relación a: 1) la evaluación; 2) la complejidad y la burocracia; 3) el consumo de tiempo, recursos y costos. En cuanto a la articulación con otros subsistemas de gestión de recursos humanos, mencionaban: 1) la falta de compromiso y motivación del personal; 2) la dificultad para comunicar y explicar el modelo al personal; 3) la proliferación del miedo y sospechas entre el personal; 4) la dificultad de incorporarla con los modelos de formación; 5) el

choque entre el modelo de competencias y la cultura de trabajo prevaeciente; 6) la resistencia sindical. (Rankin, 2000)

Articular un modelo de competencia laboral con todos estos subsistemas de gestión de recursos humanos no estará al alcance de muchas organizaciones en América Latina, al menos en el corto e incluso mediano plazo, porque significa romper con muchas rutinas, signos y símbolos que en la actualidad guían al comportamiento del personal. Es un proceso que se debe de construir y que implica un cambio en la cultura de trabajo, que requiere de tiempo y perseverancia.

Un camino que podría estar dentro del alcance de las organizaciones es una trayectoria de menos a más compromiso e impacto en las relaciones sociales y laborales en la organización. La relación de la competencia laboral con capacitación y con selección, no es tan problemática que relacionarla con el sistema de pagos y compensaciones o con el sistema de ascenso y de carrera. Otra recomendación que surge de la complejidad de los sistemas y de la propia experiencia es no reemplazar sistemas viejas sin haber probado la funcionalidad de los nuevos. En la medida que los nuevos funcionan bien, reemplazarán los antiguos por la propia dinámica de las organizaciones.

Conclusiones

Sin duda la inclusión de la competencia laboral en la norma ISO9001:2000 es un importante paso hacia la integralidad del concepto de calidad y sobre todo, hacia la puesta en práctica lo que tanto se ha dicho en los discursos públicos y tan poco se ha aplicado en nuestros países: el desarrollo del recurso humano.

Hay que estar conciente que esto significa una nueva complejidad que se introduce en la gestión de las normas de calidad ISO. No es lo mismo tratar y evaluar procesos que individuos. La relación entre lo que un individuo debe demostrar para que es competente en situaciones planeadas y no planeadas, es menos evidente que cumplir con reglas de calidad en proceso. Y cada individuo es un caso que debe tratarse como tal, lo que en una organización rápidamente se traduce en una multiplicación de procesos, no solo del orden técnico sino sobre del tipo social. El aprendizaje que se busca para lograr la mejora continua y la satisfacción del cliente, implica mucha interacción social que se guía por otras reglas y mecanismos que los procesos físicos (expectativas, sensibilidad, relaciones de poder, entre otros).

Además, la competencia te puede asegurar que la persona es capaz, pero no me asegura que aplicará dicha capacidad siempre, lo que demanda instrumentos complementarios para el seguimiento de la competencia demostrada. Esto nos lleva a otra pregunta importante, ¿en qué momento podemos decir que una organización tiene un modelo de formación y evaluación por competencia instalado? ¿Cumpliendo con todos o con una parte de los siguientes aspectos fundamentales: perfiles, criterios de desempeño, instrumentos de evaluación y formación, formatos de verificación y procedimientos correspondientes?

No es tan evidente cómo aplicar una gestión por competencia laboral que cumpla con los requisitos de la norma. Esto requiere de aprendizajes en la gestión de la norma de competencia y en la norma ISO correspondiente. Aparece nuevamente el delicado tema de la zona gris entre mediocridad y perfección del modelo, que tanto ha estado presente en la versión anterior de la norma ISO 9000.

A manera de conclusión, el desafío consistirá en no perder de vista el enfoque estratégico, para qué y quién el modelo de competencias, manteniendo simple y a la vez significativo el modelo; un modelo flexible que no trate el recurso humano como un 'bloque', sino como muchos individuos con su propias necesidades de desarrollo y objetivos que hay que hacer coincidir con las de la empresa.

Bibliografía

Mertens, L. (1996), Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos (México, Conocer-Cinterfor)

Pritchard, R.D. (1990), Measuring and improving organizational productivity (Nueva York, Praeger Publishers)

Rankin, N. (2000), Performance through people: the seventh annual competency survey en: Competency, 1999-00 (Londres, IRS)

ISO/DIS 9001:2000 (1999), Quality Management Systems – Requirements (ISO, Ginebra)

ISO/FDIS 10015:1999 (1999), Quality Management – Guidelines for training (ISO, Ginebra)

La World Federation of Personnel Management Associations (WFPM) se propuso desarrollar una definición de alcance mundial de lo que es un profesional de RRHH y sus competencias principales, a fin de mejorar la calidad y la efectividad de la gerencia de RRHH. Este proyecto ha sido financiado por la WFPM, apoyada por el Institute of Personnel and Development (IPD) y la Society for Human Resource Management (SHRM).

Anexo 3

Actividades de reclutamiento, retención, promoción y desvinculación se realizan en los tres niveles del área de RRHH:

soporte/administrativo

profesional/especialista

gerencia senior/management estratégico.

El personal de soporte/administrativo es principalmente responsable de administrar las actividades de reclutamiento, seguido de la administración de planes de promoción y la implementación de programas de inducción para nuevos empleados.

El personal profesional/especialista es responsable de entrevistar y seleccionar a los nuevos empleados y de realizar los procedimientos para la desvinculación de los empleados

La responsabilidad clave en el nivel de la gerencia senior es la autorización de presupuestos de reclutamiento y de niveles de empleo, seguido por la formulación de una estrategia corporativa de búsqueda de recursos.

Las actividades de medición del desempeño, recompensas y desarrollo también se dividen entre los tres niveles del área. El personal de soporte/administrativo y profesional/especialista tienen igual responsabilidad por la administración de planes de recompensas y beneficios. El personal profesional/especialista es también responsable de dar capacitación, realizar evaluaciones de desempeño, decidir actividades y métodos de capacitación y administrar los planes de evaluación de trabajos.

El personal senior desarrolla estrategias de entrenamiento de personal, determina los niveles de recompensas y beneficios y desarrolla políticas corporativas de compensación. La tercera categoría cubre las áreas de comunicación con los empleados

y el entorno de trabajo. Aparte de apoyar el bienestar de los individuos, los profesionales del nivel soporte/administrativo no eran vistos como responsables de muchas de estas actividades. Los de nivel profesional/especialista son principalmente responsables del desarrollo de sistemas de información, de aconsejar a otras funciones sobre las leyes de empleo y de apoyar el bienestar de los empleados individuales. Las responsabilidades del personal de nivel senior/estratégico de gerencia incluyen el desarrollo de una estrategia de relaciones con el empleado, el desarrollo de una política de comunicaciones internas y el manejo de los programas de cambios de cultura.

Anexo 4

Fases de Gestión del Desempeño

Fase I - Planificación

Se identifican en forma conjunta con el colaborador las expectativas de desempeño.

Se fijan:

- Objetivos críticos, que son aquéllos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto.
- Competencias críticas, que son las conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos.

Fase II - Coaching

En forma conjunta se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, y apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño.

Fase III - Revisión

Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo para analizar las tendencias del desempeño identificando áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar el logro del nivel de desempeño esperado para el año siguiente.