

# Gerencia Estratégica de Competencias Laborales

*Gustavo Díaz-García\**

## ASPECTOS GENERALES

Todos reconocemos que el cambio se ha convertido en una constante en las organizaciones: la globalización, los cambios en la gestión del factor humano, las empresas centradas en el cliente, el Internet y los agresivos cambios en el entorno, son solo algunos de los elementos que han llevado a las firmas actuales a mantener el cambio como una constante en su gestión.

Ante tan fuerte desafío, las empresas han tratado de hacer frente a los cambios con talento humano competitivo, ágil, flexible y fácilmente desarrollable en las áreas que se requiera, de acuerdo con las características de su negocio. Sin embargo, este factor humano competitivo no es fácil hallarlo y, muchísimo menos, capitalizarlo dentro de las filas de una empresa.

¿Cuáles son en realidad los elementos que diferencian a un factor humano talentoso del no apto para manejar esta dinámica competitividad? La respuesta parece fácil: se trata de elegir conforme las competencias laborales.

La Gestión de las Competencias Laborales es un movimiento con fuertes influencias de países como Inglaterra, Australia, Uruguay y España; este último con gran profundidad en Costa Rica por razones de idioma.

La Gestión por Competencias Laborales pretende transformar los perfiles requeridos por una empresa, casi siempre enfocados a aspectos académicos, para llegar a nuevas características subyacentes que están directamente relacionadas con situaciones exitosas. Los antiguos perfiles basados solo en aspectos académicos cumplieron su ciclo de vida, ya que la experiencia en el mundo ha demostrado que su validez es mínima; ello por cuanto las personas que tienen un alto nivel de educación y capacitación no necesariamente suelen ser efectivas en su desempeño.

Es por eso que las competencias laborales se plantean un nuevo modelo de gestión para los perfiles requeridos, basados en investigar: motivaciones, rasgos de carácter, capacidades cognoscitivas y de conducta, las cuales determinarán de una manera más válida cuál será la calidad de desempeño de la persona en la organización.

Su finalidad será, entonces, convertir a la Empresa en una organización de alto desempeño por medio de menor atención a las funciones y mayor atención al factor humano y sus resultados; darles más importancia a las competencias de los estilos directivos, mejoramiento y retroalimentación del desempeño, fortalecimiento de los equipos de trabajo y lograr una carrera profesional como consecuencia de la responsabilidad y el desarrollo de las competencias.

\* [gdiaz@racsa.co.cr](mailto:gdiaz@racsa.co.cr). Posee una Maestría en Administración con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Autónoma de Centro América. Profesor de Gerencia y Estrategia en la Universidad Nacional y la Universidad Autónoma de Centro América, se desempeña en el Proceso de Factor Humano y Organización de Radiográfica Costarricense S.A.

Cuando la gestión de una empresa se basa en competencias laborales, se deben enfocar cinco pilares básicos enlazados entre sí. De seguido se ilustra lo que es una norma de competencia laboral, a saber:

*Ilustración 1: Elementos de un cargo, basados en competencias laborales.*

|                            |  |
|----------------------------|--|
| • Puesto                   | • Razón de ser   |
| • Unidades                 | • Agrupación de Funciones  |
| • Elementos                | • Desagregación de Funciones   |
| • Criterios de rendimiento | • Conocimiento requerido   |
| • Rango de Aplicación      | • Competencias asociadas al desempeño (definición conceptual y conductual) |

El puesto como unidad mínima organizativa de una empresa, tiene su razón de ser en la atención de una necesidad empresarial. Aquí es importante enfocar la naturaleza de la necesidad, ya que en ocasiones tenemos necesidades que pueden ser abordadas efectivamente por medio de su automatización. El objetivo aquí es determinar cuál es la necesidad y el talento requerido para satisfacerla.

Cuando estudiamos las Unidades de una norma de competencia laboral, tenemos la identificación, las funciones principales o primarias que tendrá un puesto dentro del rol en el desempeño organizacional. Asimismo, cuando analizamos sus Elementos, identificamos la desagregación de esas funciones primarias, es decir, descomponemos cada una de las funciones primarias para determinar cuáles son las actividades secundarias que se derivan de la misma.

Ahora bien, cuando nos referimos a los Criterios de Rendimiento, identificamos los requisitos de educación y formación que son necesarios para que la persona se desempeñe efectivamente. Generalmente es aquí cuando, erróneamente, se da un fuerte énfasis a los aspectos académicos en los perfiles de un puesto, sin tomar en cuenta las competencias laborales asociadas.

Finalmente, en el rango de aplicación, es donde se desarrollan las competencias laborales de un puesto, incluyendo no solamente la definición conceptual de la competencia, sino también la conductual. Véase este ejemplo:

*Ilustración 2: Competencias laborales de un Oficial de Servicio al Cliente*

| Rango de Aplicación | Competencia Asociada   |
|---------------------|--|
| Servicio al cliente | <p>a) Comunicación</p> <p>Conceptualmente: Capacidad de transmitir en forma oportuna un mensaje entre dos puntos.</p> <p>Conductualmente: Se responsabiliza por transmitir en forma completa las características del servicio/producto al cliente, abordando en su totalidad las inquietudes que se tengan, en un ambiente de cordialidad y servicio.</p> <p>b) Conocimiento Técnico</p> <p><u>Conceptualmente:</u> capacidad de estar en constante relación con todo el ciclo de gestión del servicio/producto.</p> <p>Conductualmente: Se asegura de conocer por completo el ciclo de productos y los agentes que interactúan con el mismo, con el objetivo de brindar un servicio oportuno y de alta confiabilidad al cliente.</p> <p>c) <u>Creatividad:</u></p> <p><u>Conceptualmente:</u> capacidad de producir y/o mejorar alguna forma de hacer las cosas, a partir de la existencia o no; de un procedimiento establecido.</p> <p><u>Conductualmente:</u> Se maneja con seguridad en sus decisiones, analiza y crea nuevas y mejores formas de resolver las diferentes situaciones que se suscitan en su cotidiano quehacer.</p> |

En el ejemplo anterior, se definió el rango de aplicación del puesto, que en este caso fue Servicio al Cliente. Posteriormente se determinaron tres de sus competencias, definiéndolas conceptualmente en un principio, pero finalmente describiendo su significado en comportamientos.

Esta parte es de suma importancia para la empresa, ya que los insumos necesarios para el diseño sólo los podrán brindar quienes se desenvuelven en el cargo. Claro está que la participación del gestor de factor humano aquí será determinante para el éxito del objetivo.

El especialista David McClelland desarrolló un interesante modelo para la identificación de las competencias laborales, que en este caso ofrecen un marco de referencia para facilitar, incluso, su organización. Véase:

*Ilustración 3: Matriz para la identificación de las Competencias Laborales*

| <i>Área Global de las Competencias</i> | <i>Competencias relacionadas con:</i>  |
|--|--|
| <i>Acción y resultados</i>             | -Motivación para obtener resultados.<br>-Preocupación con el orden y la calidad.<br>-Iniciativa.<br>-Búsqueda de la información. |
| <i>Ayuda y Servicio</i>                | -Sensibilidad interpersonal.<br>-Orientación hacia el servicio al cliente.   |
| <i>Impacto e influencia</i>            | -Impacto e influencia.<br>-Conocimiento de la organización.<br>-Establecimiento de las relaciones.                               |

### **CÓMO DETERMINAR LAS COMPETENCIAS LABORALES DE UN PUESTO**

La clave para orientar la gestión de una empresa, basándose en las competencias laborales de su factor humano, está en una efectiva identificación de las competencias en cada uno de los rangos de aplicación. Para ello así se procede:

- Conforme un Equipo de Trabajo para evaluar las competencias
- Identifique a los colaboradores con criterios de actuación excelentes
- Defina las normas de las competencias

El equipo de trabajo debe estar conformado preferiblemente por un grupo multidisciplinario de la Empresa, ya que de esta forma se ampliará la visión analítica del equipo. Tómese en consideración la representación de la Administración Superior, Jefaturas, Factor Humano y, de ser necesario, algún consultor que desempeñe el papel de mediador en el diseño.

Cuando se identifican los colaboradores con criterios de actuación excelentes, también se identifican las razones por las cuales se han clasificado como tales. Es entonces cuando se detallan sus competencias en forma conductual.

Finalmente, para la definición de las normas de competencia, es importante utilizar algunas herramientas precisas, tales como el incidente crítico, las entrevistas, simulaciones, testimonios y la observación, ya que a partir de ahí se tendrá un panorama más claro, de lo que realmente se necesita en un puesto para desempeñarlo con éxito.

Es importante recalcar aquí que, como corolario de este último paso, se obtendrá el valioso "diccionario de competencias", llamado así por los especialistas en la materia, el cual permitirá no solamente plasmar las competencias laborales de todos los cargos de la organización, sino también mejorarlas de acuerdo con las necesidades del entorno.

### **COMPETENCIAS LABORALES Y LA GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO**

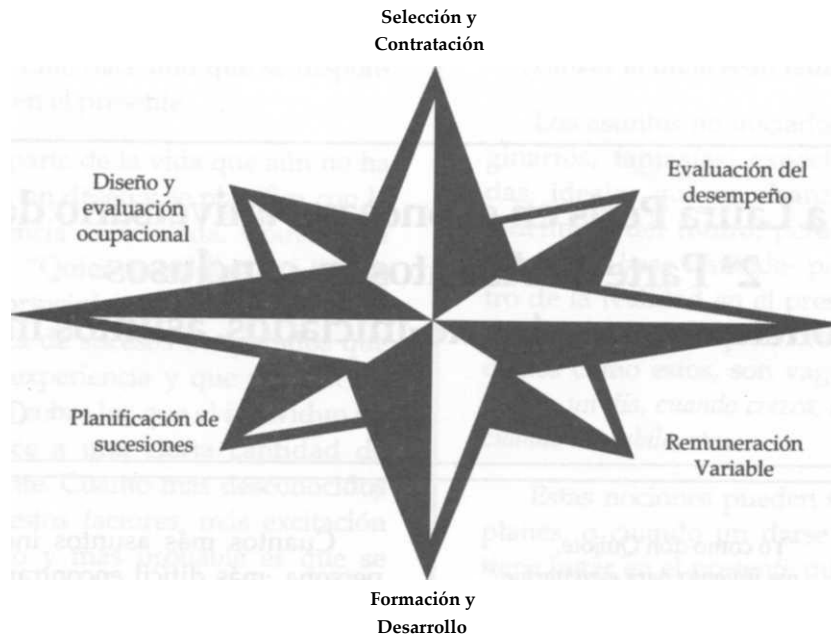
La gestión por competencias es una de las herramientas que puede facilitar la gestión integral de la Gerencia del Factor Humano. Su fuerte influencia en los planes de Planificación, Estrategia, Administración del Empleo y la Selección de Personal, permitirá un mayor nivel de predictibilidad. Es muy valiosa para integrar nuevo talento humano a la organización, ligando este esfuerzo con quienes alcanzan un alto desempeño en el cargo, dadas sus condiciones óptimas.

El diseño de cargos y su valoración facilitará la gestión, evaluando la competitividad de las personas a través del desarrollo de las competencias y su retroalimentación a través de planes especiales de capacitación orientados a fortalecer y desarrollar las mismas, en los ámbitos de acción que requiere la Empresa en forma específica.

Para concluir es importante mencionar que una verdadera gestión por competencias debe estar necesariamente ligada con estrategias de remuneración variable para su pleno funcionamiento en la organización. Debe recordarse que al mejorar

el desempeño, la capacitación y el potencial del personal, la compensación variable debe recompensar los niveles de motivación del colaborador que se esfuerza por alcanzar y mantener los indicadores de gestión estándar para su cargo.

Ilustración 4



#### BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

Balderas Sergio, *Conferencia Reclutamiento y Selección Basado en Competencias*. Centro Latinoamericano de Capacitación y Consultoría. Distrito Federal. México. 2001.

Dessler Gary, Conferencia. *Las Mejores prácticas de la Gerencia de Personal*. Universidad Latina de Costa Rica. San José, Costa Rica. 2002.

Labrado Manuel, *La Nueva Gestión de los Recursos Humanos*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 1999.

Levy-Leboyer Claude, *Gestión de las Competencias*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 2001.

Ode Gestión y Planificación Integral S.A., Video. *Los problemas de la retribución día a día*. España. 2002.

Rodríguez José, *Casos de Factor Humano en la Empresa*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 2001.