

TÉCNICAS PARA LA ELABORACIÓN DE PERFILES DE PUESTOS DE TRABAJO
BASADOS EN COMPETENCIAS

EDUARDO LUIS ROMERO BENAVIDES

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Gerencia Empresarial

BENJAMIN GARCIA
DIRECTOR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T

2012

RESUMEN

En el presente trabajo se plantea como objetivo principal el estudio de “Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias” y como objetivos particulares, el estudio teórico y conceptual de los principales conceptos relacionados con la gestión por competencias y el direccionamiento del recurso humano, como punto de apoyo para identificar diferentes técnicas y métodos empleados para la elaboración de perfiles y descripción de puestos de trabajo basados en competencias.

Para el desarrollo del mismo, se revisó la literatura relacionada con el tema objeto de estudio, a fin de recolectar, analizar y extraer los conceptos necesarios, que además de dar respuesta al objetivo de la investigación, le ofrezca a los empresarios instrumentos importantes para diseñar e implementar “Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias” como punto de partida para diseñar e implementar modelos de gestión por competencias, que además de orientar el direccionamiento del recurso humano, favorezca el desarrollo de estrategias que contribuyan a generar ventajas en mercados altamente competitivos, aumentar la productividad y mejorar la interacción con los clientes internos y externos de la organización, entre otros aspectos.

Abstract:

In the present work has as main objective the study of "Techniques for profiling of jobs based on skills" and objectives, the conceptual and theoretical study of the main concepts related to competence management and routing of human resources as a support to identify different techniques and methods used to construct profiles and job descriptions based on competencies.

For its development, we reviewed the literature related to the subject under study, to collect, analyze and extract the necessary concepts, in addition to responding to the

objective of the investigation, we will offer entrepreneurs important tools for designing and implement "Techniques for the profiling of jobs based on competencies as a tool to design a competency management model", which help to guide the routing of human resources, generate benefits in highly competitive markets, increase productivity and improve interaction with internal and external customers of the organization, among others.

Palabras clave: Técnicas, Competencias laborales, Perfiles, Puestos de trabajo, Gestión por Competencias.

INTRODUCCIÓN

La Gestión del Recurso Humano es una de las áreas de la empresa que ha venido experimentando importantes cambios en las últimas décadas; debido a la continua transformación de las organizaciones, la globalización de los mercados, el desarrollo tecnológico; entre otros aspectos, lo cual sugiere una participación activa por parte de los directivos de la empresa en el diseño e implementación de políticas, prácticas y estrategias necesarias para dirigir los aspectos gerenciales relacionados con el recurso humano, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación del desempeño, entre otros aspectos.

Bajo este enfoque, es indispensable por una parte, que las empresas desarrollen e incorporen de manera permanente nuevas estrategias administrativas que le permitan ser competitivas y por otra parte, que los trabajadores se preparen constantemente para adquirir los conocimientos, habilidades y competencias que les permitan ingresar o mantenerse en el mercado laboral.

De conformidad con lo anterior y teniendo en cuenta que la empresa debe contar con un recurso humano lo suficientemente calificado para desarrollar sus labores, de acuerdo con su perfil profesional, con las necesidades de la empresa y con las exigencias del mercado, el presente estudio se plantea como objetivo el estudio de “Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias”, a fin de ofrecer a los empresarios herramientas importantes para diseñar e implementar modelos de gestión por competencias, que además de orientar el direccionamiento del recurso humano, favorezca el desarrollo de estrategias que contribuyan a generar ventajas en mercados altamente competitivos, aumentar la productividad y mejorar la interacción con los clientes internos y externos de la organización, entre otros aspectos.

A partir de lo anterior, se plantean como propósitos particulares: Realizar un rastreo teórico que permita identificar los principales conceptos relacionados con la gestión por competencias y el direccionamiento del recurso humano, así como las técnicas y métodos empleados para la elaboración de perfiles y descripción de puestos de trabajo basados en competencias.

En consonancia con lo expuesto en los párrafos anteriores, a continuación se presentan algunos de los aspectos que justifican la elaboración de la propuesta:

En el ámbito empresarial. Ofrece a los empresarios herramientas para diseñar e implementar modelos de gestión por competencias, que contribuyan a mejorar la gestión administrativa y en consecuencia, a generar ventajas en mercados altamente competitivos, aumentar la productividad y optimizar la interacción con los clientes internos y externos de la organización, entre otros aspectos.

En el ámbito administrativo. Se presenta como una herramienta de apoyo que contribuye a establecer directrices para determinar las competencias laborales requeridas por el recurso humano, lo que redundará tanto en la creación de ventajas competitivas para la empresa, como en el desarrollo de estímulos que favorezcan la situación laboral de los empleados.

En el ámbito Académico: Ofrece a estudiantes y docentes, un documento de interés que sirva como referencia académica para futuras investigaciones y como herramienta general de aplicación para diferentes empresas.

En el ámbito profesional. Se adquieren conocimientos para diseñar “Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias como herramienta para diseñar un modelo de gestión por competencias” que contribuyan a orientar el direccionamiento del recurso humano en concordancia con los actuales requerimientos del mercado laboral.

MARCO TEÓRICO

A continuación se definen los algunos referentes teórico-conceptuales que a juicio del investigador tienen relación directa con el tema objeto de estudio. Para ello en primera instancia, se esbozan los principales conceptos relacionados con el estudio de las competencias, tales como: definiciones, factores que intervienen en el desarrollo de las competencias, enfoques, tipos y clasificación y en segunda instancia se esbozan los principales conceptos que enmarcan la Gestión del Recurso Humano y sus diferentes procesos de gestión, tales como: descripción y análisis de cargos, a fin de ofrecer al lector herramientas para comprender las diferentes temáticas abordadas en el presente estudio. Los anteriores insumos bibliográficos, constituyen el punto de partida para diseñar técnicas y métodos empleados para la elaboración de perfiles y descripción de puestos de trabajo basados en competencias, como punto de apoyo para diseñar e implementar modelos de gestión por competencias, que contribuyan a orientar el direccionamiento del recurso humano en la empresa.

Competencias

En palabras de (Pereira, (2008); p. 71-72), el estudio de las competencias se inicia entre las décadas de los sesenta y setenta, como resultado de los primeros estudios realizados en las áreas de Psicología Industrial y Organizacional, donde relacionaban los títulos académicos del personal que laboraba en la empresa, con la evaluación del desempeño laboral realizada a través de los métodos tradicionales basados en test de conocimientos y/o de aptitudes.

Durante este período, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland plantea posibles vínculos entre las necesidades de los empresarios con la selección del personal adecuado para el logro de los objetivos empresariales, la cual se lograría mediante la formación de individuos con capacidad para desarrollar las labores de la empresa.

En 1973, McClelland demostró que mediante los títulos académicos y los test de inteligencia, no se podía predecir con certeza, ni el desempeño laboral, ni el éxito

profesional. Para sustentar su teoría formuló un conjunto de variables, a las que llamó competencias, mediante las cuales advertía la necesidad de estudiar directamente a las personas en el trabajo, puesto que permitía diferenciar las características de los sujetos que sobresalían en sus labores, con aquellos que formaban parte del promedio.

En síntesis, los estudios McClelland se orientaban a la búsqueda de las cualidades de los individuos, enfocado en la evaluación por competencias, toda vez que permitía identificar las características de las personas que mantenían un desempeño exitoso; mientras que el enfoque tradicional se centraba en las mediciones en función del tiempo utilizado por los empleados para desarrollar las tareas, sin tener en cuenta variables importantes como la eficacia y eficiencia de las mismas en los resultados de la empresa.

Una vez identificados, los antecedentes que enmarcan el estudio de las competencias, a continuación se describen algunas definiciones sobre el término de “competencias”, desde el punto de vista de diferentes autores, que a juicio del investigador son significativas para el desarrollo del presente trabajo.

Según el diccionario de la lengua castellana, etimológicamente, el origen del término competencia se deriva del verbo latino “*competere*” que significa (adecuado y/o apropiado para una cosa). Sin embargo, adquiere otras significaciones como: “aptitud e idoneidad” entendida como las suficiencias o competencias que posee un individuo para ejercer tareas en áreas específicas. (Corominas, (1967); p. 163)

Mertens (1996), define a las competencias "como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves de la organización.” (p.37)

Por su parte, para Boyatzis (1982) "la competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo". (p.18)

Spencer y Spencer (1993) realizan una serie de definiciones que representan un complemento de las anteriores. Estas son: (p. 9).

“La competencia es una parte profunda y duradera de la personalidad que puede predecir la conducta en una variedad de situaciones y tareas del puesto”.

“La competencia permite saber quién hace algo bien o mal, medido a través de un criterio específico o estándar”.

“Las competencias indican “formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo”

Factores que intervienen en el desarrollo de las competencias

En consonancia con las definiciones anteriores, (Spencer y Spencer (1993) p.9), advierten que las competencias de un individuo obedecen a una serie de factores relacionados con:

Motivos

Se refiere a las motivaciones que estimulan al individuo para realizar una acción. A nivel laboral, el individuo responde a los estímulos positivos o negativos de la empresa para desarrollar sus labores.

Rasgos

Se refiere a las características físicas (salud física) y emocionales (salud mental) que le permiten a los individuos realizar de manera eficiente sus labores.

Autoconcepto

Se refiere al conjunto de valores (culturales, morales, personales) que le permiten al individuo realizar sus labores de una manera consciente y eficaz, dependiendo de la disposición que tenga para el desarrollo de las mismas.

Conocimientos

Se refiere al conjunto de conocimientos teóricos y prácticos adquiridos por el individuo, que le permiten desarrollar sus labores de manera efectiva y de acuerdo a las funciones asignadas en su puesto de trabajo.

Habilidades

Se refiere a las capacidades y/o habilidades mentales o cognoscitivas que puede desarrollar un individuo para ejercer una tarea física o mental, incluso sin haber tenido un aprendizaje o entrenamiento previo para el correcto desarrollo de las mismas.

De otra parte, Levi-Leboyer (1997), considera que las competencias corresponden a un conjunto de variables que permiten que los individuos desempeñen sus labores de manera eficiente. (p.54).

En este mismo sentido, advierte que algunos sujetos desarrollan cierto tipo de competencias que lo diferencian de otros en el desarrollo de sus actividades laborales, redundando de manera importante en el tipo de responsabilidades e incentivos que le asignen los directivos de la empresa. Añade además, que si bien, algunas competencias pueden ser observables en el desempeño laboral; existen algunos métodos (aplicación de test) que permiten evaluar las aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. (p.54).

Por lo tanto, manifiesta que los directivos deben tener en cuenta tanto las competencias observables, como las competencias cuantificables, a fin de lograr identificar de manera adecuada, las competencias requeridas para el desempeño eficiente de un determinado cargo.

Del análisis de las anteriores definiciones puede concluirse que las Competencias:

- Se refieren a la capacidad de un individuo para llevar a cabo de manera efectiva y eficiente una actividad laboral en su puesto de trabajo.
- Se refieren a la capacidad productiva del individuo definida en términos de desempeño en el interior de la empresa.
- Se refiere a los aprendizajes tanto teóricos como prácticos adquiridos por el individuo para el desempeño laboral.
- Hace referencia a la idoneidad de un individuo para desempeñar eficazmente en su puesto de trabajo.
- Se refiere al conjunto de identificable, medible y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades, que permiten desempeños satisfactorios en campo laboral.

Las anteriores bases teóricas sirvieron como insumo para que diversos autores desarrollaran diferentes modelos de gestión por competencias, que permitan identificar las competencias laborales requeridas por las empresas, dependiendo de diferentes enfoques, tal como se describe a continuación:

Enfoques

Gonczi, (1994) propone tres enfoques que se relacionan directamente con el aspecto teórico sobre competencias: (27-44).

Enfoque Funcional

Se relaciona con los aspectos funcionales a nivel operativo de la empresa. En este sentido, hace referencia al desempeño o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo.

Enfoque Conductista

Se basa en el aporte que demuestra el trabajador a través de las conductas, dirigido hacia el cumplimiento de responsabilidades; lo que implica que la empresa debe atribuir un sentido organizacional al trabajo individual y consolidar una metodología basada en función de las responsabilidades de los empleados.

Enfoque Constructivista.

Mediante este enfoque, las competencias de los empleados se construyen a partir del análisis y procesos de solución de problemas que se presentan en la empresa. Bajo este enfoque, es preciso que los directivos identifiquen las competencias que surgen en los procesos de mejora de la empresa, toda vez que propician el desarrollo de programas de formación para que los empleados desarrollen nuevas competencias que redundan en beneficios para la empresa.

En términos generales, se advierte que los enfoques anteriormente mencionados contribuyen a identificar las competencias que la empresa puede emplear para la descripción, clasificación, evaluación del empleo, así como también para la evaluación del desempeño laboral y el diseño de programas de capacitación, entre otros aspectos.

Tipos

(Bunk (1994) p10), realiza una clasificación de competencias laborales en torno a competencia técnica, competencia metodológica, competencia social y competencia participativa, tal como se describe a continuación:

Competencia técnica

Se refiere a la competencia que desarrollan los individuos a través de la experiencia, el conocimiento y las destrezas, para el desarrollo de las labores.

Competencia metodológica

Se refiere a la competencia que desarrollan los individuos a través de la experiencia mediante la aplicación de metodologías y/o procedimientos adecuados para el desarrollo de las labores.

Competencia social

Se refiere a la competencia que desarrollan los individuos para generar un ambiente propicio para el trabajo, mediante la comunicación y la interacción comunicacional.

Competencia participativa

Se refiere a la competencia que desarrollan los individuos para participar activamente tanto en el desarrollo de sus funciones, como en el buen funcionamiento de la empresa. Estos individuos adquieren competencias para organizar, liderar, proponer y decidir aspectos importantes en beneficio de la organización.

Clasificación

A diferencia del enfoque anterior, Levi Leboyer (1997), se focaliza tanto en las capacidades individuales de las personas, como en la responsabilidad de la empresa para mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de empleabilidad. Bajo estos preceptos identifica dos tipos de competencias: (p.40)

Competencias genéricas

Se refieren a las competencias propias de cada individuo que le permiten desarrollar sus labores a través de principios morales y éticos, universalmente definidos para la buena marcha de los principios empresariales.

Competencias específicas

Se refieren a las competencias específicas requeridas para desarrollar tareas en diferentes áreas de la empresa, con similares niveles de complejidad, liderazgo y autonomía. Las competencias específicas requieren tanto de las capacidades para desarrollar programas y gestiones administrativas en equipo, como para utilizar los diferentes recursos de la empresa (humanos, físicos, tecnológicos, entre otros.)

La anterior clasificación permite deducir que las competencias genéricas requieren de personal con formación básica, mientras que las competencias específicas requieren de personal con formación profesional u especializada.

De otra parte, relacionando las tipologías de competencias definidas por Bunk (1994), con la clasificación de competencias definidas por Levi Leboyer (1997), se puede deducir que la competencia técnica se relaciona con las competencias específicas, mientras que la competencia social y la participativa se relacionan con las competencias genéricas.

En este mismo sentido se deduce que un sujeto puede adquirir ciertas habilidades dependiendo tanto de sus competencias específicas, como de sus competencias genéricas, las cuales en su conjunto favorecen el desempeño efectivo y exitoso del sujeto, redundando de manera positiva en la gestión administrativa de la empresa.

Una vez definido el término de competencia, así como sus antecedentes, enfoques, tipos y clasificación; entre otros aspectos, a continuación se describen algunos conceptos relacionados con la gestión del talento humano y con los modelos gestión por competencias, como punto de partida para desarrollar el tema objeto de estudio titulado “Técnicas y métodos empleados para la elaboración de perfiles y descripción de puestos de trabajo basados en competencias”

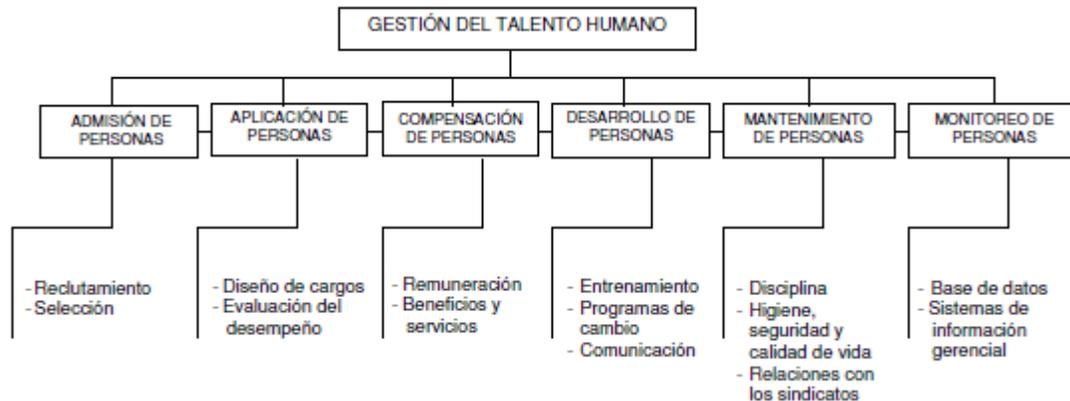
Gestión del talento humano

Tal como se dijo anteriormente, la Gestión del Talento Humano es una de las áreas de la empresa que ha venido experimentado importantes cambios en las últimas décadas; debido a la continua transformación de las organizaciones, la globalización de los mercados, el desarrollo tecnológico; entre otros aspectos, lo cual sugiere una participación activa por parte de los directivos de la empresa en el diseño e implementación de modelos de gestión de recursos humanos.

En este mismo sentido, tal como señala Chiavenato (2004), la gestión del talento humano es un área sujeta a los constantes cambios de las organizaciones y depende de diferentes aspectos tales como: la cultura de cada organización, la estructura organizacional, la tecnología utilizada, los procesos internos, entre otros aspectos. (p. 9).

En este orden de ideas, mediante la Gestión del Talento Humano, se desarrollan un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos gerenciales relacionados con las “personas”, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño, entre otros. (Ver figura 1)

Figura 1: Gestión del talento humano



Chiavenato, (2004). p 9

Tal como explica (Chiavenato, (2004), p.9) en la figura 1, los seis procesos de Gestión del Talento Humano están relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente, como se explica a continuación: (Wittke, T. (2009), p.14-16).

Admisión de Personas

Se refiere a los procesos utilizados por la empresa para vincular a nuevos empleados. Incluyen reclutamiento y selección.

Aplicación de Personas

Se refiere a los procesos utilizados por la empresa para identificar y diseñar las labores a desempeñar por los miembros de la empresa; así como la orientación, acompañamiento y evaluación de su desempeño. Incluye diseño de cargos y evaluación del desempeño.

Compensación de las Personas

Se refiere a los procesos utilizados por la empresa para motivar y satisfacer las necesidades de sus empleados. Incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales.

Desarrollo de Personas

Se refiere a los procesos utilizados por la empresa para diseñar e implementar programas de capacitación profesional e integral de sus empleados. Incluye entrenamiento, programas de cambio, de comunicación y de integración.

Mantenimiento de Personas

Se refiere a los procesos utilizados por la empresa para establecer estatutos a cumplir tanto por la empresa, como los empleados, a fin de garantizar un ambiente laboral propicio entre las partes. Incluyen el desarrollo y aplicación de reglamentos de disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, así como el desarrollo de estrategias para mantener buenas relaciones con los sindicatos.

Evaluación de Personas

Se refiere a los procesos utilizados por la empresa para acompañar, controlar y evaluar tanto los resultados, como las actividades realizadas por cada uno de los miembros de la organización. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerencial.

Procesos de gestión del recurso humano

De conformidad (Jaramillo, O. L. (2005) los procesos de gestión del talento humano tales como: Reclutamiento y selección de personal, Descripción y análisis de cargos, Proceso de inducción y entrenamiento de personal, contribuyen al direccionamiento adecuado del recurso humano en la empresa, tal como se describe a continuación: (p. 108-114)

Reclutamiento y selección de personal

Se refiere al conjunto de actividades que permiten buscar candidatos calificados para desempeñar un cargo determinado. Las técnicas de reclutamiento utilizadas por la empresa pueden ser: (p.108)

Técnicas internas. involucran la utilización de fuentes internas de la organización para promover al personal de la empresa hacia puestos o vacantes de mayor nivel, antes de recurrir a fuentes externas.

Técnicas externas. involucran la utilización de fuentes externas, tales como: (p.108)

- Avisos en prensa, revista o mediante carteles en sitios visibles.
- Empresas que prestan el servicio de selección de personal.
- Acuerdos con universidades, instituciones tecnológicas y/o el SENA, en representación del Estado.
- Recomendación de candidatos por empleados, amigos o personas que tienen vínculos directos con la organización.
- Consulta de candidatos a través de la base de datos de la empresa, las cuales están registradas por poseer un perfil interesante para la empresa, pero que por algún motivo no fueron reclutados anteriormente.

Las Técnicas de Selección. Las técnicas de selección más utilizadas son: (p.108-109)

- *Entrevista de selección:* Se refiere al proceso de comunicación utilizado por la empresa para conocer el perfil de sus aspirantes.
- *Pruebas de conocimiento y capacidades:* Se refiere a los instrumentos utilizados para evaluar tanto el nivel de conocimiento, como las capacidades de los candidatos.
- *Pruebas sicométricas:* Se refiere a los instrumentos utilizados para evaluar tanto el comportamiento como las aptitudes de los candidatos.
- *Pruebas de personalidad:* Se refiere a los instrumentos utilizados para identificar los rasgos de personalidad de los candidatos.

Descripción y análisis de cargos

Es un procedimiento que contribuye al reclutamiento y selección de personal idóneo para la empresa. Involucra la identificación de las necesidades de capacitación y/o entrenamiento de los empleados, así como el establecimiento de criterios que involucran: salarios, evaluación de desempeño, condiciones de trabajo, entre otros aspectos.

Descripción de cargos. Instrumento mediante el cual se describe de manera específica las tareas, deberes y responsabilidades de determinado cargo. (p.109)

Análisis de cargos. Instrumento que permite identificar los requisitos físicos e intelectuales indispensables para desempeñar un cargo determinado; así como las responsabilidades y condiciones establecidas para desempeñar el respectivo cargo (p. 109)

Proceso de inducción y entrenamiento de personal

Se refiere al conjunto de actividades que ofrecen al empleado herramientas para facilitar su adaptación en la empresa, así como sus deberes y responsabilidades. Este proceso incluye: socialización con los compañeros de trabajo y con los principios filosóficos, misión, visión y objetivos de la empresa. Involucra además el entrenamiento y seguimiento sobre las tareas a desarrollar, las dependencias que tienen relación directa con su trabajo, las responsabilidades con los niveles jerárquicos de la empresa, entre otros aspectos. (p. 111)

Proceso de capacitación. Los procesos de capacitación ofrecen a los empleados un conjunto de actividades que permiten actualizar los conocimientos y perfeccionar o complementar las habilidades requeridas para el desempeño eficiente de su cargo. Los procesos de capacitación pueden realizarse a través de conferencias, seminarios, charlas; aunque en algunas ocasiones, la empresa puede patrocinar programas de pregrado o de postgrado, a fin de contar con personal altamente capacitado que represente adecuadamente a la empresa en términos administrativos, productivos, comerciales y financieros, entre otros. (p. 111)

Proceso de compensación. Se refiere al pago total que recibe el empleado por parte de la empresa por concepto de labor contratada. Está conformado por elementos fijos (sueldo, prestaciones sociales) y/o por elementos variables (incentivos, remuneración o comisiones por rendimiento), mediante los cuales se motiva al empleado para que produzca mayores beneficios financieros para la empresa. (p. 112)

Proceso de evaluación del desempeño. Se refiere al conjunto de actividades que permiten evaluar y calificar el desempeño de los empleados, tomando como parámetros: el perfil del candidato, la capacitación recibida, el desempeño de sus funciones, entre

otros aspectos. Este proceso ofrece a la empresa herramientas para establecer los salarios, sistemas de gratificaciones, promociones y despidos, así como para desarrollar estrategias administrativas sustentadas en las fortalezas y debilidades detectadas. (p. 113)

Proceso salud y seguridad ocupacional. Se refiere al conjunto de actividades ofrecidas por la empresa para garantizar a los empleados un ambiente propicio para el desarrollo de sus labores. En este sentido, la empresa debe respetar el marco legislativo nacional en “Salud Ocupacional”, mediante el cual se establecen los procedimientos a implementar en la empresa para favorecer la salud física y psicológica de los trabajadores en el desarrollo de sus funciones. (p. 114)

Una vez expuestos los procesos de gestión del talento humano, a continuación de describen algunas “Técnicas y métodos para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias”, como requisito indispensable para dar respuesta al tema objeto de estudio.

De conformidad con Vázquez, E. (2004), los perfiles de puestos basados en competencias están conformados diferentes criterios indispensables para desempeñar un determinado puesto de trabajo de manera efectiva y eficiente. Estos criterios se relacionan con: requisitos de conocimientos y capacidades particulares de un individuo, el nivel responsabilidad del mismo, así como por los rasgos de personalidad, comportamientos y conductas que debe poseer un individuo para desempeñarse de manera integral en el puesto de trabajo. (p.34).

Los perfiles de puestos basados en competencias generalmente son elaborados por el personal experto que trabaja en el área de recursos humanos. No obstante, es preciso que para su elaboración tengan en cuenta los siguientes aspectos: (Vázquez, E. (2004), p.34)

- Definición del puesto de trabajo.
- Definición del conjunto de actividades a realizar.
- Formación académica básica y experiencia laboral requeridas para desempeñar determinado puesto de trabajo.
- Competencias genéricas y específicas para lograr un desempeño integral en el puesto de trabajo.

En este mismo sentido, tal como señala Vázquez, E. (2004), la elaboración de los perfiles de puestos basados en competencias requieren de la participación y compromiso de los directivos de la empresa, puesto que son las personas idóneas para determinar las necesidades de la empresa en términos estratégicos, administrativos, organizacionales, comerciales y financieros, entre otros.

En este orden de ideas, una vez elaborados los perfiles de puestos basados en competencias y logrado el visto bueno de los mismos por parte de los directivos de la empresa y/o de las instancias correspondientes; se procede a elaborar un documento con carácter legal, a fin de convertirlo en una herramienta de apoyo para los procesos de reclutamiento, selección de personal, descripción de cargos, procesos de inducción, de entrenamiento de personal, de capacitación, de compensación, de evaluación del desempeño, de salud y seguridad ocupacional y demás procesos indispensables para el buen funcionamiento de la gestión del talento humano en la empresa.

Técnicas para determinar las competencias

De conformidad con Bermúdez, R. (2009), dentro de las técnicas más utilizadas para determinar las competencias requeridas se encuentran el panel de expertos, las entrevistas y la evaluación de desempeño. (p. 118)

El panel de expertos

Es una técnica en la que participan un grupo de individuos expertos en un tema específico. No obstante, para efectos de este trabajo supone la participación de los expertos en el área de recursos humanos de la empresa, así como también de los directivos de la empresa o instancias correspondientes que posean criterios definidos sobre los principios filosóficos, objetivos, metas de la organización, como de los requerimientos de los perfiles de puestos basados en competencias.

Entrevistas

A pesar de que guardan relación con las entrevistas definidas en los procesos de gestión del talento humano, este tipo de entrevistas deben tener como objetivo evaluar tanto los conocimientos, como las capacidades, aptitudes, rasgos de personalidad; entre otros aspectos que involucran tanto las competencias genéricas, como las específicas

definidas por Levi Leboyer (1997). En términos generales, constituyen un aporte importante para establecer las competencias de los individuos entrevistados.

Evaluación de desempeño

En palabras de Bermúdez, R. (2009), La evaluación de desempeño es una herramienta diseñada para evaluar el potencial humano, individual y colectivo de las organizaciones y su incidencia en el cumplimiento de las metas, permitiendo identificar problemas de supervisión de personal y adaptación de los empleados a los cargos. (p. 121)

De acuerdo con el puesto que se ocupe, una persona puede ser evaluada en cuanto al desempeño que obtuvo con relación a objetivos y programas de trabajo, pero también en cuanto a metas de productividad, la precisión con la que cumple sus actividades, el acierto de sus decisiones operativas, el rendimiento que se traduce en aportaciones o ganancias para la organización, o en cuanto al cumplimiento de normas o estándares aplicables al método con el que desempeña su trabajo. (p. 121)

En este orden de ideas, la evaluación de desempeño permite a los directivos de la empresa establecer lineamientos estratégicos en virtud del cumplimiento de la misión, visión, objetivos y estrategias de la organización, tales como: tener criterios acertados de selección y valoración del personal; mejorar el clima organizacional y los canales de comunicación informales; facilitar cambios organizacionales y reducir su impacto; proyectar las necesidades de las áreas e implementar los planes de capacitación; diseñar políticas generales y de compensación, de acuerdo con el cumplimiento de metas y labores específicas, área por área, equipo por equipo y empleado por empleado. (p. 122)

En síntesis, la evaluación de desempeño se constituye en un mecanismo de verificación y calificación de niveles de desempeño que son previamente establecidos por la organización en función de los perfiles de puestos basados en competencias; los cuales deben ser explícitos y deberán señalarse en el instrumento que será del conocimiento del trabajador y del evaluador.

Modelo de gestión por competencias

Cruz y Vega (2001) definen el “modelo de gestión por competencias” como una herramienta que permite evaluar las competencias específicas requeridas para que un sujeto pueda desempeñar un determinado puesto de trabajo. (p. 10)

Advierten además, que la aplicación de este instrumento, permite separar la organización del trabajo de la gestión administrativa de recursos humanos, dándole importancia a estos últimos, como los principales protagonistas para lograr los procesos de cambio en el interior de las empresas, lo que redunda de manera importante tanto en la creación de ventajas competitivas para la empresa, como en nuevos factores de empleabilidad para los trabajadores. (Cruz y Vega (2001); p. 10).

No obstante lo anterior, Vargas (2000) señala que para implementar un modelo de gestión por competencias, es indispensable que las empresas posean o desarrollen características relacionadas con: (p.14)

- Soporte de la gerencia general para que el personal administrativo adquiriera un liderazgo emprendedor, con visión a corto, mediano y largo plazo.
- Conocimiento sobre los riesgos que debe asumir la empresa al implementar un modelo de gestión por competencias.
- Desarrollo de una guía que oriente los procesos a seguir para el desarrollo del respectivo modelo.
- Conocimiento sobre los objetivos, ventajas, desventajas, requerimientos físicos, tecnológicos y humanos; entre otros, para implementar el modelo en mención.

Bajo estos preceptos, Vargas (2000) advierte que al implementar un modelo de gestión por competencia, la empresa debe asumir su responsabilidad como una organización que aprende, la cual debe desarrollar o fortalecer características relacionadas con: (Vargas (2000); p. 14)

- Mayor interacción de los directivos con el personal que labora en la empresa.
- Capacidad para trabajar en equipo, mejorando positivamente la relación entre los niveles jerárquicos.
- Propiciar la participación activa de los empleados para que se responsabilicen de sus labores a desarrollar.

- Búsqueda constante de innovación en la gestión administrativa de la empresa, para favorecer la gestión competitiva de la misma.

En consonancia con lo expuesto en los párrafos anteriores, se advierte que el desarrollo e implementación de un modelo de gestión por competencia requiere de la participación activa tanto de los directivos como de los empleados de la empresa; dando lugar al surgimiento de competencias tanto colectivas como individuales, evidenciando la importancia de las competencias sociales y participativas sobre las competencias técnicas y metodológicas o procedimentales definidas por Bunk (1994)

Ventajas

Tejada, y Navío. (2005) manifiestan que el modelo de gestión por competencias tiene una serie de características que se pueden considerar como ventajas, entre las que se destacan: (p. 8).

- Reconocimiento de la importancia de la gestión del recurso humano como eje fundamental para el desarrollo integral de la empresa.
- Orientación de los objetivos de la empresa hacia el diseño de objetivos comunes que beneficien tanto a los propietarios como a los empleados de la empresa.
- Re-organización de las funciones de los cargos específicos e individuales, hacia cargos integrados que involucren la participación del trabajo en equipo.
- Adaptación de la gestión administrativa de la empresa en coherencia con las necesidades del mundo actual, que requieren la renovación de estrategias de mercados, de servicio al cliente y del recurso humano; entre otros, basados en un modelo de gestión por competencias.
- Proporcionar a los empleados las herramientas y/o oportunidades necesarias para acceder a planes de formación que permitan adquirir y/o fortalecer las habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar sus labores de manera competente.
- Fomentar la participación activa de los empleados en materia de empoderamiento hacia su desarrollo personal, profesional y laboral.
- Conocimiento de los empleados sobre los requerimientos del cargo que desempeñan y de las competencias que necesitan para escalar hacia otros puestos.

- El modelo de gestión por competencias desarrolla mayor justicia e igualdad en los procedimientos de selección de personal y retribución por las labores desempeñadas y/o por los éxitos alcanzados.

A partir del trabajo realizado se concluye lo siguiente:

Los autores estudiados coinciden en afirmar que las competencias involucran habilidades y conocimientos particulares de un sujeto, que le permiten desempeñar las actividades laborales de manera efectiva y eficiente.

Esta afirmación se relaciona con las competencias definidas por Levi Leboyer (1997), quien realiza una distinción entre las competencias propias de cada individuo universalmente aceptadas (genéricas) y las competencias adquiridas mediante una preparación académica indispensables para realizar labores que requieren cierto tipo de complejidad (específicas).

En este mismo sentido, diversos autores manifiestan que al conjunto de habilidades y conocimientos que posee cada individuo para desempeñarse laboralmente de manera competente; deben agregarse otros componentes importantes relacionados con: la motivación, actitud, identidad personal, autoimagen, autoconcepto, rasgos de personalidad, desempeño de rol; entre otros aspectos propios de cada individuo, los cuales corresponden a las competencias genéricas u universalmente aceptadas, requeridas para desempeñar labores de rutina, no programadas en un puesto de trabajo, que no requiera de conocimientos específicos para realizar labores de mayor complejidad.

Lo anteriormente expuesto permite concluir que si bien, no todos los empleados requieren de competencias (específicas) para el desempeño de su cargo; es necesario que todos empleados desarrollen competencias (genéricas) para enfrentar situaciones no programadas que se derivan del complejo y cambiante contexto laboral.

Dentro de este contexto, es preciso que el personal experto en el área del Talento Humano tenga en cuenta, tanto las competencias genéricas como las competencias específicas, para la elaboración de perfiles y descripción de puestos de trabajo basados en competencias.

Bajo este enfoque, las “Técnicas y métodos empleados para la elaboración de perfiles y descripción de puestos de trabajo basados en competencias” se convierten en una herramienta de apoyo para los procesos de reclutamiento, de inducción, de capacitación, de compensación, de evaluación del desempeño; entre otros aspectos indispensables tanto para el buen funcionamiento de la gestión del talento humano en la empresa, como para enfrentar las exigencias cambiantes del mundo empresarial.

Referencias

- Araneda, D. & Calderón, C. (2000). *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.
- Bermúdez, R. (2009). *Aplicación del modelo para la modernización empresarial del hotel Majayura, Riohacha (Guajira)*. Universidad EAN. Bogotá, D.C.
- Boyatzis, R.E. (1982) *The competent manager. A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley and Sons. 1982. p. 18.
- Bunk, G.P. (1994) *La transmisión de las competencias de la formación y perfeccionamiento profesionales*. Revista Europea de Formación Profesional, 1, 8-14.
- Corominas, J. (1967). *Breve diccionario etimológico de la Lengua Castellana*. Gredos, Madrid.
- Cruz, P. K., y Vega, G. M. (2001). *La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano*. Antofagasta, Universidad de Antofagasta.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial McGraw Hill, Bogotá, D.C. p9
- Jaramillo, O. L. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Pensamiento & gestión, 18. Universidad del Norte, p. 103-137

- Gonczy, A. (1994) Competencia basada en la educación de los profesionales en Australia. Sydney: Faculty of Education, University of Technology. 1, 27-44.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión por Competencias*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.
- Mertens, L. (1996). *Sistema de competencia laboral: surgimiento y modelos*. Montevideo, Uruguay. Editorial Cinterfor O.I.T.
- Pereira, F., Gutiérrez, S., Sardi, L., Villamil, M. (2008). *Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración - Vol. IV No. 6 - Enero - Junio de 2008. Bogotá. D.C.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. New York: Wiley, (capit. 2 y 16).
- Tejada, J. y Navio A. (2005). *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación*. Grupo CIFO, Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Vargas, F. (2000). *De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas*. Boletín Cinterfor, (149), 9-23
- Vargas, F. (2002). *Evolución del enfoque de competencias en la formación del personal*. Seminario Internacional: Formación profesional y gestión productiva: Estrategias para el Cambio en Salud. Santiago de Chile.
- Vázquez, E. (2004). *Identificación y evaluación de las competencias laborales de un puesto de trabajo en Fintur: Sucursal Granma*. Universidad de Granma. 112p.
- Wittke, T. (2009). *Programa de Capacitación de los Funcionarios Municipales 2007-2008*. Municipio de Maldonado. Uruguay. 60 p.